

Pirjo Koivunen

MYYNTEIHENKILÖSTÖN TYÖTYYTYVÄISYYDEN
MITTAAMINEN
CASE: YRITYS X

Liiketalouden koulutusohjelma
Markkinoinnin suuntautumisvaihtoehto
2013

MYyntIHENKILÖSTÖN TYÖTYTYVÄISYYDEN MITTAAMINEN

CASE: YRITYS X

Koivunen, Pirjo
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Maaliskuu 2013
Ohjaaja: Pirkanaho, Tapio
Sivumäärä: 58
Liitteitä: 1

Asiasanat: työtyytyväisyys, työhyvinvointi, sisäinen markkinointi, puhelinmyynti

Opinnäytetyön aiheena oli tutkia myyntihenkilöstön työtyytyväisyyttä. Opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä Yritys X:n kanssa. Yrityksen myyntitiimille toteutettiin väittämätyyppinen kysely, jonka pohjalta heidän työtyytyväisyyttään alettiin tutkia. Tarkoituksena oli selvittää miten motivoituneita työntekijät olivat työhönsä, miten he kokivat työnsä sisällön, työyhteisön ilmapiirin sekä heille asetetut tavoitteet.

Työn teoriaosassa käsiteltiin työtyytyväisyyttä, sisäistä markkinointia sekä puhelinmyyntiä käsitteinä. Työtyytyväisyys osioissa käytiin läpi työhyvinvointia, yksilön hyvinvointia sekä työyhteisön ilmapiiriä. Sisäistä markkinointia tarkasteltiin rekrytoinnin, tiedottamisen sekä palkitsemisen näkökulmasta. Puhelinmyynti osiossa perehdyttiin puhelimeen kaupanteon välineenä sekä henkilökohtaiseen myyntityöhön.

Työn empiirisessä osiossa selvitettiin työntekijöiden mielipiteitä teoriaosuuden pohjalta tehdyistä väittämistä. Tutkimusta varten työntekijöille laadittiin väittämätyyppinen kysely. Kysely toteutettiin sähköisessä e-lomake muodossa loppukesästä 2012. Vastauksia kyselyyn tuli yhteensä 26 kappaletta. Vastausten pohjalta selvitettiin työntekijöiden työtyytyväisyyttä.

Vastaustulosten perusteella myyntitiimin työmotivaatio taso oli hyvä, tavoitteet olivat selkeät, työstä nautittiin ja siellä myös viihdyttiin. Työyhteisö koettiin myös avuliasaana sekä työmotivaatiota lisäävänä. Mielipiteitä jakoi palkka ja palkitsemisjärjestelmä sekä työntekijöiden eriarvoisuus työyhteisössä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksen oli mitata myyntihenkilöstön työtyytyväisyyttä. Tutkimustulosten perusteella Yritys X sai tietoa myyntitiimin työtyytyväisyydestä ja mahdollisista kehitystarpeista.

MEASURING SALES TEAM'S OCCUPATIONAL WELL-BEING IN CORPORATION X.

Pirjo Koivunen

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business and Administration

Marketing

March 2013

Supervisor: Pirkanaho, Tapio

Number of pages: 58

Appendices: 1

Keywords: work satisfaction, occupational well-being, internal marketing, telemarketing

The purpose of this thesis was to study sales team's occupational well-being. The thesis was carried out in collaboration with company X. A claim type survey was carried out with the company's sales team, based on which their work satisfaction was examined. Purpose was to find out how motivated are the workers with their jobs, how they perceived the content of their work, the atmosphere of the workplace and the goals set for them.

The theoretical section of the thesis looked at job satisfaction, internal marketing, as well as telesales as concepts. In the job satisfaction section, well being at work, individual's well being and the workplace atmosphere were analyzed. The telesales section looked into using phones as a business tool, as well as personal selling.

In the empirical part of the thesis, the workers' opinions were gathered based on claims from the theory section. For the study, a claim type survey was drawn up for the workers. The survey was implemented as an electronic e-form in late summer of 2012. Altogether 26 responses were received for the survey. Based on the answers workers' job satisfaction was examined.

Based on the results drawn up from the answers, the sales teams work motivation level is good, goals are clear, work is enjoyed and it is entertaining. The working community was perceived to be helpful, as well as increasing work motivation. Opinions were divided on salaries, the reward system, as well as workers' inequality at the work community.

The purpose of this research was to measure the sales staff's work satisfaction. Based on the results from the research, company X received information about the sales teams work satisfaction and possible development needs.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	TYÖTYYTYVÄISYYS	6
2.1	Työhyvinvointi	6
2.2	Yksilön hyvinvointi.....	9
2.3	Sosiaalinen hyvinvointi	12
2.4	Työyhteisön ilmapiiri	14
3	SISÄINEN MARKKINOINTI	17
3.1	Markkinoinnin toimintaympäristöt	17
3.2	Tiedottaminen	20
3.3	Rekrytointi.....	22
3.4	Palkitsemisjärjestelmä.....	23
4	PUHELINMYYNTI.....	28
4.1	Puhelin pohjustusmarkkinointina	28
4.2	Henkilökohtainen myyntityö	30
5	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS.....	33
5.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	33
5.2	Käsitteellinen viitekehys	34
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	35
6.1	Tutkimusmenetelmän valinta	35
6.2	Aineiston keruu ja analyysit	37
6.3	Tutkimuksen luotettavuus	37
7	TUTKIMUSTULOKSET	39
7.1	Työn sisältö, tavoitteet ja arvot.....	39
7.2	Työilmapiiri, työyhteisö ja tiedonkulku	42
7.3	Palkitseminen.....	44
7.4	Työmotivaatiota lisäävät ja vähentävät asiat	46
7.5	Avoimet vastaukset	48
7.6	Vastaajien taustatiedot	49
8	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	51
8.1	Tutkimuksen yhteenveto	51
8.2	Johtopäätökset.....	51
9	TOIMINTASUOSITUKSET	55
	LÄHTEET	57
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia myyntihenkilöstön työtyytyväisyyttä. Työhyvinvointi ja työssä viihtyminen ovat puhuttaneet työelämää ammattiliittojen julkaisuissa sekä muissa artikkeleissa viimeaikoina paljon. Jokainen työelämässä oleva tietää miten suuri merkitys työtyytyväisyydellä ja sillä miten työssä viihdymme on omaan työpanokseemme. Työhyvinvointi voidaan laskea myös keskeiseksi kilpailutekijäksi ja sen vaikutukset yrityksen tulokseen ja menestykseen ovat nähtävissä. Käsitteenä työhyvinvointi on laaja ja sillä löytyy merkityksiä melkein yhtä monta kuin työntekijääkin.

Tässä opinnäytetyössäni haluan keskittyä tutkimaan sitä miten tyytyväisyys omaan työhön vaikuttaa työtulokseen puhelinmyynnissä. Tutkimuksessa on tarkoituksena käsitellä työhyvinvoinnin sekä työtyytyväisyyden merkitystä motivaatioon enemmän henkisesti ja psyykkiseltä puolelta, kuin fyysiseltä. Miten kohdeyrityksen työntekijät kokevat oman motivaatitasonsa, työnsä sisällön sekä työilmapiirin. Vallitseeko heidän mielestään yrityksessä hyvä yhteishenki ja mitkä tekijät vaikuttavat hyvän yhteishengen syntymiseen. Saavuttaako yrityksen sisäinen viestintä työntekijät ja ymmärtävätkö he sen sisällön. Miten työntekijä kokee henkilökohtaiset tavoitteensa sekä miten palkitseminen ja muut tekijät vaikuttavat työntekijän motivaatioon.

Tutkimuksen teoreettisessa osassa käydään läpi työhyvinvointia, sisäistä markkinointia ja puhelinmyyntiä käsitteinä. Opinnäytetyön tutkimuksellinen osa toteutettiin yhteistyössä Yritys X:n kanssa. Yrityksen puhelinmyyntitiimille teetettiin väittämätyyppinen kysely, jossa kartoitettiin työntekijöiltä miten he kokevat oman työtyytyväisyytensä ja siihen liittyvät asiat eli myyntitavoitteensa, yrityksen arvot, ym. ja vaikuttavatko edellä mainitut asiat heidän työpanokseensa ja lisämyyntitulokseensa. Kyselystä saadut tiedot analysoitiin ja niiden pohjalta saatiin vastaukset varsinaiseen tutkimusongelmaan, eli miten työtyytyväisyys vaikuttaa työtulokseen puhelinmyynnissä.

2 TYÖTYYTYVÄISYYS

2.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi puhututtaa yhä enemmän. Monilla työpaikoilla on panostettu työhyvinvointiin, mutta usein vastuu hyvinvoinnin kehittamisestä on siirretty työterveys- huollolle tai henkilöstöosastolle. Molemmat ovat työhyvinvoinnin asiantuntijoita, mutta viimekädessä vastuu on oltava siellä missä työkkin tehdään. Työn tekemisen puitteet on oltava sellaiset, että ihmiset voivat onnistua ja saavuttaa mahdollisimman hyvän tuloksen. Vastuu on siis yhtäläillä työn johdolla, kuin jokaisella ihmisellä itsellään. (Ojala 2003, 7.)

Työhyvinvointi voidaan määritellä monella tavalla, karkeasti voidaan sanoa että työhyvinvointi on työn, terveyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin summa. Työhyvinvoinnilla voidaan tarkoittaa jokaisen yksilön hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja viretilaa. Toisaalta se tarkoittaa koko työyhteisön yhteistä vireystilaa. Työhyvinvointia on ollut vaikea käsitellä, koska se ei ole konkreettinen asia kuten koneet ja rakennukset. Lisäksi työhyvinvointi tarkoittaa yhdelle ihmiselle yhtä ja toiselle toista, yhdessä työyhteisössä on tärkeää säännöllisesti valvoa ihmisten terveyttä, kun taas toisaalla on paljon tärkeämpää vaalia ihmisten innostusta ja työyhteisön ilmapiirin kehitystä. Työhyvinvointi on ennen kaikkea ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella on mahdollisuus olla mukana onnistumassa ja kokea työn iloa. Positiivisuus, sitoutuminen ja innostus tarttuvat. Koko työyhteisöön syntyy lisää energiaa ja energialla luodaan menestystä. (Ojala & Ahonen 2003, 28.)

Tämän päivän työ on pitkälti tietotyötä, jossa työn tulos riippuu ihmisen halusta ja kyvystä ajatella, tuottaa uutta tietoa ja osaamista sekä yhdistää osaamisiaan. Työhyvinvointi liittyy yhä enemmän ei-konkreettisiin tekijöihin, kuten motivaatioon, osaamiseen ja ilmapiiriin (Ojala & Ahonen 2003, 31.)

Vain hyvinvoiva henkilöstö pystyy työskentelemään tehokkaasti, oppimaan, kehittymään, sekä tuottamaan luovia ratkaisuja ja uusia innovaatioita. Heikolla osaamisel-

la varustettu ihminen toimii tehottomasti ja väsy helposti, koska hän ei luota omaan suoritukseensa ja joutuu jännittämään. Tämä voi helposti johtaa väsymyksen, osamattomuuden ja turhautumisen kierteeseen. Seurauksena on tuottavuuden aleneminen, luovuuden katoaminen sekä kasvava sairastumisen ja tapaturmien riski. (Viitala 2009, 212.)

Työhyvinvointi parantaa tuottavuutta. Se vaikuttaa suoraan henkilökustannuksiin vähentämällä sairauspoissaoloja ja tapaturmia, jolloin yrityksen kustannustehokkuus lisääntyy. Työhyvinvointi liittyy laatuun: työhönsä tyytyväinen henkilöstö ja hyvä työyhteisön ilmapiiri heijastuvat suoraan asiakastyytyväisyyteen, jolloin työhyvinvointi turvaa markkina-aseman säilymisen. Hyvinvoivan työpaikan imago houkuttelee uusia osaajia ja yhteistyökumppaneita. Työhyvinvointi on siis tärkeä osa kasvustrategiaa. (Ojala 2003, 14.)

Työhyvinvoinnilla on tutkimusten mukaan niin välittömiä, kuin välillisiä vaikutuksia organisaatioiden menestymiseen. Kustannukset pienentyvät vähentyvien sairauspoissaolojen, työtapaturmien ja ennen aikaisten eläkkeelle jäämisten vähentymisten vuoksi. Työtyytyväisyys ja hyvä motivaatio, työilmapiiri ja asiakaspalvelu parantavat tuloksellisuutta. Tällöin työaika kuluu työntekoon eikä huhujen tai ongelmien pohtimiseen. Samalla myös organisaation osaaminen ja oppiminen kehittyvät sekä innovatiivisuus avaa uusia mahdollisuuksia työn ja asiakaspalvelun kehittämiseksi ja uusille tuote- ja prosessi – ideoille. Myös henkilöstön sitoutumisen lisääntyminen vaikuttaa myönteisesti työn laatuun. Kustannustehokkuus puolestaan paranee tuottavuuden ja kannattavuuden lisääntymisen myötä. (Manka 2011, 38.)

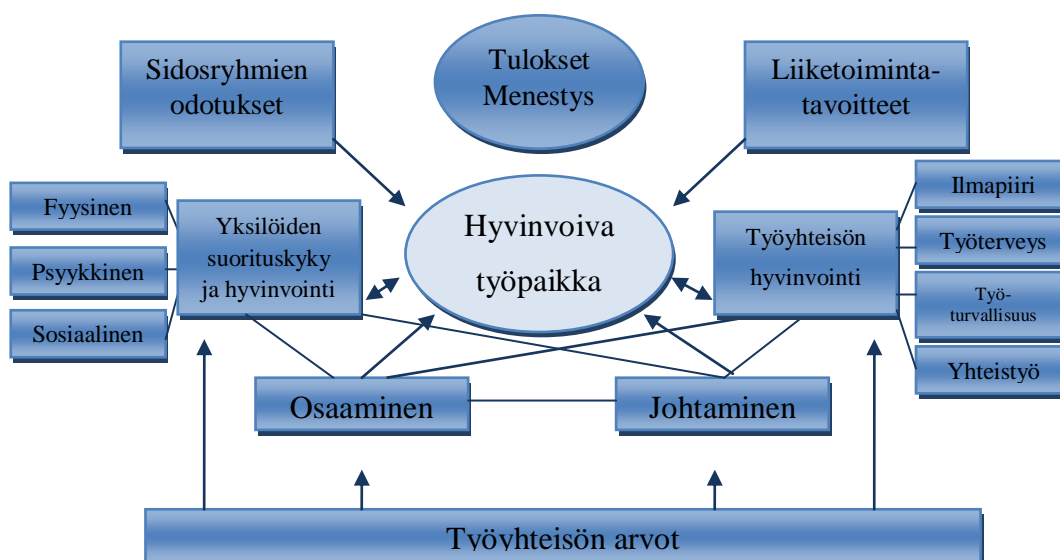
Työhyvinvoinnin syntyminen tai syntymättömyys on varsin mutkikas yhtälö. Kielteisten tai kuormittavien työn piirteiden puuttuminen ei vielä takaa työtyytyväisyyttä, koska työhyvinvointi on seurausta työn myönteisistä kokemuksista. On siis tärkeää tarkastella työn myönteisiä tekijöitä, koska ne edistävät työntekijöiden tuottavuutta, voimaantumista ja suorituskyykyä sekä vahvistavat yhteistyötä työntekijöiden kesken. (Manka 2011, 38.)

Työhyvinvointi muodostuu yksilön ja työpaikan, työn, esimiehen sekä työtovereiden positiivisen ja aktiivisen vuorovaikutussuhteen mukana. Työhyvinvointi näkyy yksilössä työnilona ja – imuna sekä organisaatiossa voimavarana, koska hyvinvoivat työntekijät tekevät hyvän tuloksen ja hyvä ilmapiiri mahdollistaa luovuuden ja houkuttelee osaavia työntekijöitä. Hyvä ilmapiiri kestää myös tilapäiset vastoinkäymiset. (Manka 2011, 38.)

Työhyvinvointi ei ole itsetarkoitus eikä se synnykään itsestään. Sitä pitää kehittää, jotta varsinainen toiminta olisi entistä menestyksekkäämpää. Työhyvinvoinnin mittaaminen tai arvioiminen ei itsessään ole tärkeää, vaan sen pitää olla sidoksissa myös varsinaiseen toimintaan ja sen mittareihin, varsinkin niihin, joihin sillä halutaan vaikuttaa. Työhyvinvoinnin kehittämistyö tähtää viime kädessä toiminnan mitattujen tulosten paranemiseen. (Ojala 2003, 18.)

Kuviosta 1 on nähtävillä, että hyvinvoiva työpaikka muodostuu useista asioista:

- yksilön suorituskky ja hyvinvointi
- osaaminen
- johtaminen
- työyhteisön hyvinvointi



Kuvio 1. Työhyvinvointi (Ojala 2003, 17.)

Työhyvinvoinnin edistämisessä on tärkeä huomioida hyvän työyhteisön kehittämisen mahdollisuudet laajasti eri ulottuvuuksilla. Yksilöiden hyvinvointia on tärkeä edistää luomalla suotuisat työolosuhteet ja tukea henkilöstöä pitämään omasta hyvinvoinnistaan huolta. Toinen keskeinen alue on kiinnittää huomio koko yhteisön toimintakykyyn, henkilöstön yhdenvertaisuuteen ja kykyyn toimia yhdessä. (Mönkkönen & Roos, 2010.)

2.2 Yksilön hyvinvointi

Työhyvinvoinnin kokeminen on yksilöllistä. Työpaikoilla voikin tehdä havaintoja samoissa työtehtävissä toimivien työntekijöiden hyvin erilaisista työhyvinvoinnin kokemuksista. Syyt hyvinvoinnin eroihin voivat johtua hyvin monista yksilön taustatekijöistä (esim. ikä, sukupuoli, koulutus, perhetilanne, ym.) tai organisaatioon liittyvistä tekijöistä. Myös työntekijän oma persoonallisuus vaikuttaa työhyvinvoinnin eroihin. Työhyvinvointi on yksilön kokemus niistä tekijöistä, jotka edesauttavat tai estävät häntä suorittamasta omaa perustehtäväänsä. Työntekijän tulee tietää töidensä suorittamisen lisäksi työnsä laajemmat tavoitteet. Työhyvinvointi on niin yksilön itsensä vastuulla, kuin myös koko työyhteisön. (Vesterinen 2006, 7-8.)

Yksilötasolla se miten jaksotamme vuorokautemme työn, vapaa-ajan ja levon osalta vaihtelee suuresti. Tämä jättää väijäämättä jälkensä kunkin yksilön voimavaroihin ja päivittäiseen hyvinvointiin. Ihminen tarvitsee voimavaroja ja energiaa jaksamiseensa, työiloon sekä onnellisuuteen. Ideaali vuorokautemme jakautuu keskimäärin kolmeen yhtä suureen osaan, joista yksi kuluu työhön ja loput kaksi ovat varattuja vapaa-ajalle, levolle sekä palautumiselle. Kuitenkin ideaali ja todellisuudessa toteutunut ajankäyttö eroavat toisistaan paljonkin. Suunnitellessa omaa ajankäyttöä ei kannata ahnehtia liikaa työhön ja työtehtäviin käytettävää aikaa. Jaksotetut välitavoitteet, tauot ja riittävä palautuminen luovat ponnistusvoimaa työhön ja vapaa-aikaan sekä tasapainottavat voimavarojen ylläpitoa. Ihminen ei ole kone ja siksi tarvitsemmekin lepoa ja virikkeitä, kuten esimerkiksi liikuntaa. Varaamalla ajankäytöstään riittävästi aikaa näille saa tarvitsemansa virkistykseen. (Heiske 2001, 30.)

Yksilön hyvinvointi on merkittävä voimavara työyhteisölle ja organisaatiolle. Hyvinvoiva työntekijä saa onnistumisen kokemuksia useammin sekä osaa itse punnita mitä haasteita ja kehittymismahdollisuuksia ottaa vastaan ja mihin asioihin hänellä on mahdollisuus täysillä panostaa. (Leskinen & Hult 2010, 26–27.)

Työkyvyn kannalta tärkeitä ovat ihmisen tietoisuus ja tunne. Niitä ei pidä kuitenkaan erottaa toisistaan, koska tietoisuus ja tunteet ovat saman asian ilmenemismuotoja. Jos halutaan ihmisen nauttivan työstään ja saavan toivottuja tuloksia aikaiseksi, ei ihmistä voi ”ruokkia” vain tietoisuuden lisäämisellä. Pitää muistaa huolehtia myös tunnepuolen ”ravitsemisesta”. Työkyvyn kannalta on tärkeää ymmärtää tietoisuuden ja tunteen yhteys. (Ojala & Ahonen 2003, 108–109.)

Hyvä työstä suoriutuminen vaatii työn edellyttämiä tietoja ja taitoja sekä työhön liittyvää tervettä asennetta ja arvomaailmaa. Yksilön fyysinen ja psyykinen hyvinvointi sekä hänen sosiaaliset kykynsä ja verkostonsa vaikuttavat kuitenkin siihen, missä määrin hän pystyy hyödyntämään osaamistaan. Osaamisella ei kuitenkaan tarkoiteta pelkästään sitä miten työntekijä selviytyy päivittäisistä töistään, vaan myös sitä, millaisen panoksen hän antaa omien töidensä sekä koko työyhteisön toiminnan kehittämiseksi. (Ojala & Ahonen 2003, 31–32.)

Työtyytyväisyys ja työsitoutuneisuus kuvastavat työntekijän myönteistä suhdetta työhön, jota ilmentää työn kokeminen mielekkääksi, josta seuraa siihen panostaminen. Tieto hyvinvointia edistävästä tekijöistä on tärkeää ja avuksi esimerkiksi silloin, kun autetaan työuupumuksesta kärsiviä työntekijöitä. Työhyvinvointia edistetään lisäämällä toimenpiteitä työn voimavarojen kehittämiseksi. (Vesterinen 2006, 41.)

Yksilön työhyvinvointia voidaan vertauskuvallisesti peilata Maslowin tunnettuun tarvehierarkiaan. Siinä alimman tason tarpeet ovat ihmisen fysiologiset perustarpeet kuten ravinnon ja nesteen saannin sekä riittävän unen tarpeet. Näihin perustarpeisiin voidaan verrata ihmisen terveyttä ja fyysistä kuntoa. Fyysinen hyvinvointi on työhyvinvoinnin perusta. Toisen tason tarpeet liittyvät turvallisuuteen. Myös työssä tarvitaan sekä fyysistä turvallisuutta kuin henkistä turvallisuutta. Turvallisuutta on myös

luottamus siihen, että työ jatkuu. Psykkinen hyvinvointi on yksilön työhyvinvoinnin toinen osa-alue. (Ojala & Ahonen 2003, 28–30.)

Kolmannen tason tarpeet liittyvät läheisyyteen ja haluun kuulua johonkin yhteisöön, kuten työ- tai ammattiyhteisöön. Sosiaaliseen hyvinvointiin kuuluvat ihmissuhteet työssä ja työn ulkopuolella. Sosiaalinen hyvinvointi tukee ihmisen sitoutumista työhönsä ja työssä jaksamista. (Ojala & Ahonen 2003, 28–30.)

Neljäntenä ovat arvostuksen tarpeet. Arvostus perustuu työelämässä paljolti osaamiseen ja ammattitaitoon. Arvostus tuo turvallisuutta tämän päivän työelämässä. Se tukee sosiaalista hyvinvointia. Osaamisen perusteella yksilö valitaan tiimeihin, työryhmiin sekä työhön. Korkeimman asteen tarpeet muodostuvat itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeista, joihin kuuluvat mm. luovuus, halu kehittää omaa toimintaansa, osaamistaan ja itseään sekä halu saavuttaa päämääriä elämässään. Maslowin portaiden päälle voidaan asettaa vielä yksi ylempi porras, henkisyys ja sisäinen draivi. Siihen kuuluvat omat arvot, motiivit ja oma sisäinen energia. (Ojala & Ahonen 2003, 30.)



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin kuvaaminen vertauskuvallisesti Maslowin tarvehierarkian avulla. (Ojala & Ahonen 2003, 29.)

Viime kädessä yksilön hyvinvointi lähtee omasta itsestä, omista arvoista ja ihanteista. Mitkään työnantajan toimet eivät vaikuta, jos ei itse halua vaalia omaa hyvinvointiaan. Henkinen hyvinvointi on kaiken perusta. Jos se pettää, seuraa helposti pahoinvointia muillakin alueilla. (Ojala & Ahonen 2003, 30.)

2.3 Sosiaalinen hyvinvointi

Ihminen on sosiaalinen olento, ”laumaeläin”, joka on hyvinkin riippuvainen toisista ihmisistä. Ihmiselle on luontaista, että hän haluaa elämänsä aikana olla osana erilaisissa ryhmissä. Esimerkkinä mainittakoon parisuhde, perhe, harrasteseurat, ystävät tai työyhteisöt. Ihmisen itsetunto muodostuu suhteessa toisiin ja positiivinen palaute ravitsee sitä. Yhteisö on myös yksilön keskeinen voimanlähde ja hyvässä yhteisössä yksilö ja hänen persoonallisuutensa pääsevät täyteen kukoistukseensa. (Rauramo 2004, 122.)

Yhteisöt ja yhteisöllisyys ovat ihmisen olemassaolon ja toiminnan edellytyksiä. Yhteisö on yksilön tärkein voimanlähde ja yhteisyyden tunne yhteiskunnan keskeisin koossa pitävä voima. Sosiaalinen tuki on yksi niistä tekijöistä, jotka lieventävät elämässä esiintyviä paineita. Näitä terveyttä edistäviä ja voimavaroja tukevia tekijöitä tarvitaan myös työssä suoriutumiseen ja työn mielekkyyden kokemiseen. Sosiaalisen tuen saaminen on työssä jaksamisen kannalta tärkeää. Tähän tukeen vaikuttavat luonnollisesti yksilölliset, inhimilliset ominaisuudet ja tietty vastuullisuus toimia työyhteisön jäsenenä. Myös yhteisön kulttuuri ja toimintatavat sekä työ ja sen organisointi vaikuttavat tuen määrään ja laatuun. Työ sinänsä määrittää ihmisten välisiä suhteita ja mahdollisuuksia positiiviseen vuorovaikutukseen. (Rauramo 2004, 123–124.)

Yrityksen aineettoman varallisuuden yksi tärkeä tekijä on suhdepääoma. Suhdepääoma muodostuu niistä vuorovaikutus-suhteista, joita yrityksellä on eri sidosryhmiin ja erityisesti näiden suhteiden laadusta. Suhdepääoman merkittävin osa on sosiaalinen pääoma. (Ojala & Ahonen 2003, 209.) Sosiaalinen pääoma tarkoittaa ihmisten välisiä verkostoja, ihmisten luottamusta toisiinsa ja riippuvuutta toisistaan näissä verkostoissa. Sosiaalinen pääoma siis kuvaa sitä miten ihmiset ovat riippuvia toisistaan, yhteisössä vallitsevat tietyt normit, mikä luo turvallisuutta ympäristöön sekä luottamusta järjestelmiin. Tämä helpottaa yhteistä toimintaa ja luo edellytykset alueelliselle tai toimialakohtaiselle verkostoitumiselle. (Ojala & Ahonen 2003, 209.)

Sosiaalisella hyvinvoinnilla tarkoitetaan ihmisten välisiä verkostoja, ihmisten luottamusta toisiinsa sekä riippuvuutta toisistaan näissä verkostoissa ja yleistä luottamusta systeemiin ja sen toimivuuteen, ihmiset ovat siis tekemisissä keskenään ja luottavat toisiinsa. Ihmiset ovat työyhteisössä riippuvaisia toisistaan ja tällöin ilmapiiriä hallitsevat tietyt normit, jotka luovat turvallisuutta työympäristöön ja luottamusta järjestelmään. (Ojala & Ahonen 2003, 210.)

Henkilöstön sisäiset suhteet vaikuttavat ratkaisevasti koko henkilöstön osaamistasoon. Jos henkilöstön jäsenet ovat valmiita jakamaan ja kehittämään osaamista ja tietoa keskenään, yrityksen kokonaisosaaminen kasvaa. Työhyvinvointi vaikuttaa

henkilöstön keskinäisiin asenteisiin. Niinpä esimerkiksi kunnissa tehdyissä tutkimuksissa on havaittu, että henkilöstön supistukset, jotka heikentävät työhyvinvointia, huonontavat esimiesten ja henkilöstön välisiä suhteita sekä myös henkilöstön keskeisiä suhteita. (Ojala & Ahonen 2003, 215.)

2.4 Työyhteisön ilmapiiri

Työpaikan ilmapiiri voidaan määritellä organisaatiossa työskentelevien yksilöiden havaintojen summaksi. Se on organisaatioilmapiirin, esimiehen johtamistyylin ja työryhmän muodostama kokonaisuus. Ilmapiirin on todettu olevan kulttuuriakin herkempi ja sopivampi kohde lyhyellä tähtäimellä tehdyille interventioille kun tavoitellaan positiivisia muutoksia organisaatiossa. Ilmapiirin käsite muodostaa tavallaan yhteyden organisaatiotason ja yksilön välille. Ilmapiirin käsitteen ollessa kovin moniulotteinen on sen mittaaminenkin osoittautunut varsin hankalaksi. Tärkeää on keskittyä organisaation kannalta oleellisten asioiden selvittämiseen. (Rauramo 2004, 125–126.)

Työyhteisön hyvinvointiin kuuluu perinteisiä työhyvinvointiasioita, kuten työturvallisuus ja ergonomia, työterveyshuolto, työpaikan viihtyvyys sekä yhteistyö. Keskeinen osa työpaikan hyvinvointia on sen ilmapiiri, joka myös kattaa tiedon kulun sekä tiedon saannin. (Ojala 2003, 59.)

Työilmapiiri syntyy yhteisöllisesti, jossa apuna tarvitaan johdon ohjausta ja sitoutumista. Hyvään lopputulokseen tarvitaan myös henkilöstön sitoutumista sekä aktiivista osallistumista. ”Me -henki” on yleensä kuvaavin termi, jolla hyvää työpaikkaa ja sen ominaisuuksia halutaan kuvata. Me-henkeä pyritään luomaan erilaisilla tapahtumilla sekä tempauksilla. Työyhteisön ilmapiirin ja hyvinvoinnin kautta voidaan myös jalostaa, kehittää ja huoltaa myös yksittäisen työntekijän hyvinvointia. Paras tiimihenki syntyy kuitenkin yleensä silloin, kun saavutetaan yhdessä jotain, menestyään yhdessä oikeassa työssä. Työyhteisön yhdessä pitävä voima muodostuu yhteisistä arvoista ja tavoitteista. Arvot luovat pelisäännöt yhteiselle toiminnalle ja tavoitteet syyn yhteistyölle. Arvojen pohjalta syntyy myös hyvä ilmapiiri. Avoimen ja hyvän

ilmapiirin ydin on vapaaehtoisuudessa ja ihmisten halussa auttaa toista, jakaa tietoa, kysyä apua sekä toimia avoimesti. (Ojala & Ahonen 2003, 202.)

Yhteisöllisyys ja sen jäsenten välinen vuorovaikutus synnyttävät sosiaalista pääomaa, joka voidaan ymmärtää sellaisiksi yhteisöllisiksi piirteiksi, jotka vahvistavat yhteisön toimintaa edistävää luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. Sosiaalinen pääoma on sekä koko työyhteisön että yksilön voimavara. Se tehostaa tavoitteiden saavuttamista ja on kasaantuvaa: se kasvaa, kun sitä käytetään. Sosiaalisella pääomalla voi myös olla kielteisiä vaikutuksia. Jos yhteisöllisyys ei siedä erilaisuutta, se voi olla myös sulkevaa ja kaventavaa. Tiiviit sosiaaliset suhteet voivat saada aikaan ei-toivottavia ilmiöitä, kuten kiusaamista, kateutta ja kuppikuntaisuutta. (Manku 2011, 116.)

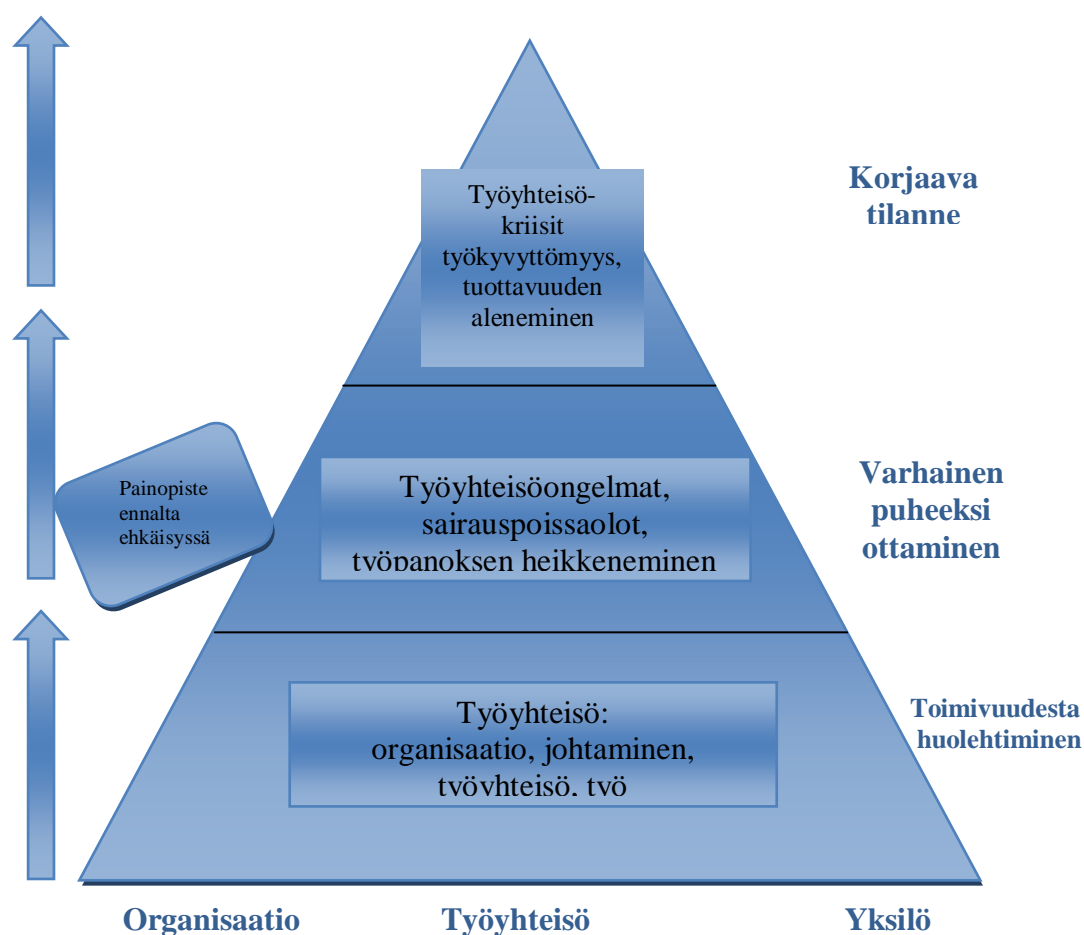
Sosiaalista pääomaa lisäävät vastavuoroisuus, luottamus, yhteiset arvot ja aktiivinen toiminta kaikkien hyväksi. Tämän vuoksi työpaikoilla kannattaisi kannustaa sellaiseen toimintaan, joka lisää suvaitsevuuksia, luottamusta ja vastavuoroisuutta sekä työntekijöiden kesken ja myös työntekijöiden ja esimiesten välillä. (Manku 2011, 118.)

Huono ilmapiiri estää osaamisen jakamisen ja uuden luomisen yhdessä. Kun yhteistä osaamista ei synny, ei henkilöpääoma kohtaa rakennepääomaa eli ei synny lisäarvoa asiakkaan näkökulmasta. Huono työilmapiiri saa hyvät työntekijät hakeutumaan muualle, tällöin myös yrityksen imago kärsii, eikä se houkuttele enää uusia osaajia eikä yhteistyökumppaneita. Samalla yrityksen suhdet pääoma vähenee, eikä kohtaa enää entisen vertaista henkilöpääomaa. Tällöin mahdollisuudet menestyä ja tehdä tulosta tulevaisuudessa heikkenevät. (Ojala & Ahonen 2003, 94.)

Hyvinvoivan organisaation piirteisiin kuuluu tavoitteellisuus. Tämä tarkoittaa sitä, että sillä on tulevaisuudestaan selkeä visio sekä strateginen toimintasuunnitelma sen toteutumiseksi. Organisaatio suhteuttaa strategioitaan jatkuvasti ympäristöstä tuleviin viesteihin ja vaikuttaa siten aktiivisesti omaan tulevaisuuteensa. Strategioiden luomisessa olisi syytä ottaa henkilöstö mukaan mahdollisimman laajasti jo tavoitteiden luomisessa. Tällöin myös luotuihin käsitteisiin tulee sisältöä eivätkä ne jää selviöiksi.

Mitä enemmän työntekijät ovat mukana, sitä kiinnostuneempia he ovat toimimaan arjessa tavoitteiden mukaisesti. (Manka 2011, 79.)

Työhyvinvointi ei synny organisaatiossa itsestään, vaan se vaatii järjestelmällistä johtamista: strategista suunnittelua, toimia henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja työhyvinvointi toiminnan jatkuvaa arviointia. Työhyvinvoinnille voidaan asettaa tavoitteet ja niiden saavuttamista voidaan arvioida osana organisaation tavanomaista strategiatyötä. Työhyvinvoinnin johtaminen sujuu parhaiten niin sanotun voimaannuttavan tai jaetun johtamisen periaatteella. Myös jokainen työyhteisön jäsen on vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan, joten vastuuta ei voi yksinään säilyttää esimiehen harteille. (Manka 2011, 80.)



Kuvio 3. Työhyvinvoinnin riskipyramidi (Manka 2011, 81.)

3 SISÄINEN MARKKINOINTI

3.1 Markkinoinnin toimintaympäristöt

Yrityksen vahvat perusarvot tuottavat tulosta. Ne houkuttelevat lahjakkuuksia, parempaa työvoimaa ja sitouttavat henkilöstön pidempiin työsuhteisiin. Työntekijöiden tuottavuus on sitä parempi, mitä vahvemmat arvot heidän työtään ohjaavat. Vahvat perusarvot auttavat myös ratkomaan organisaation sisäisiä ongelmia. Arvojen markkinointi työntekijöille on yhtä tärkeää kuin mission markkinointi kuluttajalle. (Kotler, Kartajaya & Setiawan 2011, 91–100.)

Työntekijät tulee sitouttaa aidoilla arvoilla ja heille tulee kertoa samaa tarinaa kuin kuluttajille. Metaforat, jotka koskettavat sisintä, toimivat myös työntekijöihin. Tarinankerronta yrityksen henkilöstölle on tosin haasteellisempaa, koska tarinan täytyy olla paitsi aito myös johdonmukainen. Yksikin epäjohdonmukainen toimenpide voi pilata koko tarinan. Kuluttajat pystyvät helposti tunnistamaan epäaidon brändin ja paljon helpommin yrityksen omat työntekijät tunnistavat valheelliset arvot. (Kotler, Kartajaya & Setiawan 2011, 85.)

Patric M. Lencionin mukaan on olemassa neljä erityyppistä arvoa. Pelisääntö-arvot tarkoittavat niitä peruskäytöstapoja, jotka työntekijällä pitäisi olla tullessaan yrityksen palvelukseen. Toivearvot ovat sellaiset, joita ei vielä ole, mutta jotka se toivoisi saavuttavansa. Satunnaiset arvot syntyvät työntekijöiden yhteisten luonteenpiirteiden tuloksena. Perusarvot heijastavat todellista yrityskulttuuria, joka ohjaa työntekijöiden toimintaa. (Kotler, Kartajaya & Setiawan 2011, 86.) Onkin tärkeää, että yritys erottaa nämä arvotyypit toisistaan. Pelisääntö-arvot ovat perustoimintaa, joka on samankaltaista kaikissa yrityksissä. Ammattitaidon ja rehellisyyden arvot ovat yleensä perusoletuksia, eli niitä ei voida lukea ydinarvoiksi vaan osaksi pelisääntö-arvoja ja koska työntekijät eivät ole vielä tiedostaneet yrityksen toivearvoja, eivät nekaan voi muodostaa yrityskulttuurin perustaa. Myöskään satunnaisia arvoja ei voi ajatella yrityksen perusarvoina, sillä ne voivat vieraannuttaa osan henkilöstöä. Yrityksen onkin

helpompi määritellä perusarvot, jos se ymmärtää arvojen erilaiset määritelmät. (Kotler, Kartajaya & Setiawan 2011, 86.)

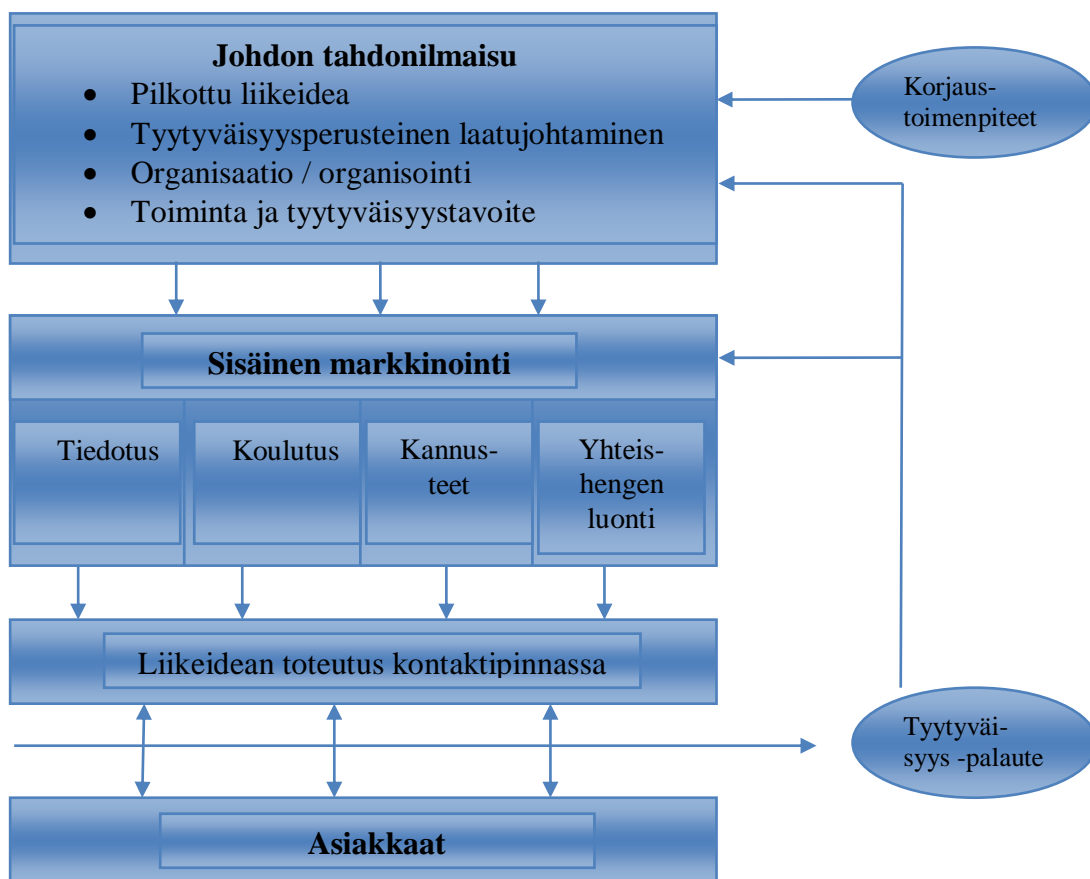
Kaikki yritykset joutuvat ottamaan toiminnassaan huomioon ulkoiset tekijät, kuten kilpailijoiden toimet, muuttuvan lainsäädännön sekä teknologian kehittymisen. Näitä tekijöitä kutsutaan yhteisellä käsitteellä ulkoinen toimintaympäristö. Lähes jokainen yritys reagoi ulkoisiin muutoksiin muuttamalla toimintaansa eli tekemällä muutoksia sisäiseen toimintaympäristöönsä. Sisäinen toimintaympäristö ovat mm. määritelty liikeidea, käytettävissä oleva raha, kone, laitteet sekä henkilökunnan määrä ja osaaaminen. (Korkeamäki, Lindström, Ryhänen, Saukkonen & Selinheimo 2002, 13.)

Määritelty liikeidea kattaa sen ketkä ovat asiakkaita, mitä tuotetta tai palveluita valmistetaan, kuinka sitä tehdään eli mitkä ovat toiminnan puitteet sekä millaista imagoa asiakkaalle halutaan viestittää (Korkeamäki ym. 2002, 13). Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on saada liikeidea toteutumaan suunnitellulla tavalla jokapäiväisessä työssä jokaisen asiakkaan kohdalla (Rope 2005, 605).

Sisäiseen markkinointiin voidaan sanoa kuuluvan kaksi tasoa:

- Liikeidean sisäinen markkinointi
- Toimintatason sisäinen markkinointi

Ensimmäisestä tasosta voidaan käyttää nimikettä strateginen sisäinen markkinointi ja toisesta tasosta operatiivinen sisäinen markkinointi. Ensimmäisen tason sisäisen markkinoinnin tehtävänä on varmistaa liikeidean suunnitelman mukainen toiminta kaikissa työpisteissä. Toisen tason sisäisen markkinoinnin tehtävänä on varmistaa tehtyjen toimintasuunnitelmien (esimerkiksi markkinointisuunnitelma) toimivuus yrityksen toiminnassa. (Rope 2005, 609.) Seuraavasta kuviosta voidaan seurata sisäisen markkinoinnin sisältöä:



Kuvio 4. Sisäisen markkinoinnin sisältö (Rope 2005, 610.)

Ennen sisäistä markkinointia tulee asiakaskeinen liikeidea olla määritelty, jotta voidaan varmistaa juuri liikeidean toimivuus, ja edelleen siitä johdettujen tavoitteiden ja toimenpideohjelmien toimivuus yrityksen henkilöstön avulla.

Jotta liikeidea saadaan konkreettiseksi toimintaa ohjaavaksi välineeksi, tulisi se pilkkoa tehdyn organisaation mukaisesti eli toiminnoittain (markkinointi, taloushallinto, tuotanto) sekä osastoittain (alueet, yksiköt, osastot) ja vielä työryhmittäin sekä henkilöittäin. Tämän seurauksena jokaisen henkilön yrityksessä tulisi tietää, mitä liikeidean ja tehtyjen toimintasuunnitelmien toteutus henkilön omalla kohdalla käytännössä merkitsee. (Rope 2005, 610.)

Toimenpideohjelmien pohjaksi tulee tehdä selkeät päämäärät ja tavoitteet sekä tiedottaa ne henkilöstölle, jotta kaikki toimenpiteet toteutuisivat yhdensuuntaisina. Sisäisen markkinoinnin keinot koostuvat tiedotusjärjestelmästä, koulutusjärjestelmästä, kannustejärjestelmästä sekä me-hengen luomisesta. (Rope 2005, 611.)

3.2 Tiedottaminen

Sisäinen tiedotus liitetään usein sisäiseen markkinointiin, koska sisäinen markkinointi on liikeidean sitouttamis- ja toteuttamisjärjestelmä, johon tiedottaminen kuuluu varsin suurena osana. Sisäisen tiedotustoiminnan peruskohderyhmäksi voidaan katsoa henkilöstö ja siihen rinnastettavat niin sanottuun sisäpiiriin kuuluvat tahot (omistajat, yhteistyökumppanit jne.) Perusajatuksena on avoin ilmapiiri, jossa voidaan ajatella, että kaikkien yritykseen liittyvien henkilöiden tulisi olla tietoisia siitä, mitä yritys tekee, miten sillä menee ja mitä kehityshankkeita sillä on menossa. Tämä sisäinen tiedotus virallisena järjestelmänä nousee arvossa sen myötä kuin yritys kasvaa. Pienessä, niin sanotussa mikroyrityksessä ja muutaman kymmenen hengen perheyrityksessä ei kirjallisia säännöllisin aikataulutuksin tehtäviä tiedotteita tarvita. Sen sijaan yritys, joka on laajentunut useiden kymmenien henkilöiden kokoiseksi monipisteyritykseksi kaipaa jo tiedotusjärjestelmää puhumattakaan useiden tuhansien ja kymmenien tuhansien henkilöiden globaalista konsernista, jossa yhteenkuuluvuuden tunteen aikaansaaminen ja henkilöstön tietoisuus yrityksen tapahtumista edellyttää toimivan sisäisen tiedotusjärjestelmän toteuttamista. (Rope 2005, 360–361.)

Sisäisessä tiedottamisessa on erotettava pitkäaikaisvälineet ja ajankohtaisvälineet. Pitkäaikaisvälineillä tarkoitetaan niitä yleismateriaaleja, jotka on tehty yrityksen toiminnassa jatkuvasti käytettäväksi, kuten:

- tervetuloa taloon -opas
- yrityksen arvojen julkistuspaperi jne.

Nämä paperit ovat jatkuvasti näkyvissä ja erityisesti uusien taloon palkattujen henkilöiden kohdalla ne ovat käyttökelpoisia perehdyttämisvälineitä. Tässä yhteydessä myös ulkoiseen viestintään tehdyt materiaalit kuten yritysesitteet ja vuosikertomukset ovat varsin toimivia sisäisen viestinnän toteuttamisen välineitä.

Ajankohtaisvälineitä ovat mm.:

- sisäiset tiedotuslehdet
- verkkotiedotteet
- tv-järjestelmä infot, jne.

Keskeistä on, että nämä välineet ovat toteutettu niin, että asiaperustan lisäksi ne ovat yhteishenkeä luovia ja sitä edesauttavia. Tämän johdosta huumoripitoinen ja yrityk-

sen kulttuuriin istuva esittämistyyli on aina varsin keskeinen sisäisen tiedottamisen toimivuuskriteeri. (Rope 2005, 361.)

Pelkkä tiedottaminen, kuten ilmoitus toimitusjohtajan tai hallituksen vaihdoksesta ei kuitenkaan ole markkinointia, vaikka yhtiön nimi uutisessa tai mediassa näkyikin. Myöskään yrityksen vuosikertomus- tms. ei ole markkinointia. Tällaisella viestinnällä ei ole varsinaista kaupallista tarkoitusta eikä sillä pyritä suoranaisesti edistämään tuotteiden tai palveluiden myyntiä. Sisäinen tiedotus ei yleensä ole markkinointia, ellei tavoitteena ole myynti henkilökunnalle tai se, että henkilökunta välittää näin saamansa viestin eteenpäin, jolloin markkinointia on tämän viestin jakaminen edelleen. (Virtanen 2010, 16.)

Sisäinen viestintä on mahdollisuus ja kriittinen tekijä jatkuvassa muutoksessa. Se on tiedon tuottamista, muokkaamista, välittämistä ja ymmärryksen luomista, mutta myös yhteisyyden rakentamista ja kulttuuria, joka kantaa mukanaan ja ilmentää organisaation perimää ja arvoja. Sisäisen viestinnän suunnittelua ja toteutusta ohjaavat viestinnälle yleisesti luodut periaatteet. (Juholin 2001, 118.)

Sisäisen viestinnän perusverkko on esimies-alaisverkko. Tämä lähiviestintä on nopeaa ja kattavaa: tietoa vaihdetaan parhaimmillaan ennakkoon ja kasvotusten, jos esimiehellä on mahdollisuus koota ryhmänsä yhteen ja asia keskustellen lävitse. Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että esimies on työyhteisön keskeinen viestijä, joka omalla toiminnallaan vaikuttaa ihmisten viihtyvyyteen ja sitoutumiseen. (Juholin 2001, 126.)

Sisäiseen markkinointiin liittyvä tiedotus jakaantuu kahteen osioon: perustiedotukseen ja ajankohtaistiedotukseen. Perustiedotuksella tarkoitetaan kaikkea sitä liike-toiminnan ja liikeidean toteuttamiseen kytkeytyvää sisäistä tiedotustoimintaa, joka tähtää siihen, että henkilöstö tietää kaikki ne seikat, jotka vaikuttavat kunkin henkilön mahdollisuuksiin toimia suunnitellun liikeidean mukaisella toimintamallilla. Ajankohtaistiedotuksella tarkoitetaan niitä tiedotustoimenpiteitä, jotka tähtäävät pitämään henkilöstön ajan tasalla yrityksen toimintasuunnitelmista. (Rope 2005, 611.)

Tiedotusjärjestelmällä on kaksi perustavoitetta. Toinen on asiaperusteinen, jossa tiedotustoiminnan perustana on se itsestäänselvyys, että on vaikea edellyttää henkilöstön toimivan halutulla tavalla, jos tätä toimintamallia ei heille ole koskaan edes kerrottu. Toinen tavoite on asenteellinen. Sen lähtökohta on, että yrityksen henki on aina silloin parempi, kun henkilöstö kokee, että yrityksessä on avoin tiedotuksellinen ilmapiiri ja kaikki asiat kerrotaan sellaisina kuin ne ovat. Avoimen ilmapiirin aikaansaaaminen onkin tiedotusjärjestelmän eräs keskeisistä tehtävistä. (Rope 2005, 611.)

3.3 Rekrytointi

Yrityksen henkilöhankinta, eli rekrytointi sisältää ne toimenpiteet, joilla yrityksen palvelukseen saadaan sen tarvitsemat henkilöt. Uuden työntekijän palkkaaminen on useimmiten kauaskantoinen ja merkitsevä päätös yritykselle. Se on taloudellisesti iso investointi, joka vaikuttaa sisäisen tai ulkoisen palvelun laatuun, toiminnan sujuvuuteen ja tehokkuuteen. Epäonnistuneesta rekrytoinnista voivat kärsiä pitkään sekä valittu henkilö itse, organisaatio että asiakkaat. Onnistunut rekrytointi puolestaan tuo parhaimmillaan organisaatioon positiivista kehitysvoimaa ja nostaa osaltaan toiminnan laatua. Organisaation visio ja strategia määrittävät myös rekrytointipolitiikkaa. Liiketoiminnan tavoitteista ja toimintatavoista riippuu, minkä verran ja millaista väkeä ja osaamista tarvitaan. (Viitala 2009, 100.)

Rekrytointi tarjoaa mahdollisuuden muutokseen ja on ehdoton edellytys sille, että yrityksellä on tulevaisuus. Jokaisen rekrytoinnin yhteydessä tulisi miettiä, halutaanko samalla muuttaa arvoja ja toimintatapoja. Mahdollisuus uudistua jätetään liian usein käyttämättä. (Vaahtio 2005, 30.)

Rekrytointiprosessit lähtevät liikkeelle yritysten tilanteista ja muodostuvat siten jonkin verran erilaisiksi, mutta liikkeenjohdollisesta näkökulmasta niillä on kolme päävaihetta. Nämä ovat työtehtävän analyysi, avoimesta työpaikasta tiedottaminen ja työntekijän valinta. Aluksi yritys määrittelee millaiseen tehtävään uutta henkilöä tarvitaan ja millaisin kriteerein hänet valitaan. Sen jälkeen muodostetaan potentiaalisten ehdokkaiden joukko, toisin sanoen päätetään, millä tavoin ja kuinka laajasti avoimes-

ta paikasta kerrotaan. Lopuksi valitaan kandidaattien joukosta parhaaksi ja sopivimmaksi katsottu henkilö. (Vaahtio 2005, 31.)

Sisäisellä rekrytoinnilla tarkoitetaan hakuprosessia, jossa avoimeen tehtävään valitaan työntekijä yrityksen sisältä. Sisäisen rekrytoinnin etuna on nopeus ja se luotettavuus, joka liittyy valittavan henkilön taitojen, työotteen ja motivaation tuntemiseen. Sisäinen rekrytointi on myös henkilöstön kannalta motivoivaa. Sisäiset urakiertomahdollisuudet kannustavat henkilöstöä kehittämään itseään ja sitoutumaan organisaatioon. Siinä ei myöskään tarvita yhtä pitkää perehdyttämisvaihetta kuin ulkoisessa rekrytoinnissa, koska organisaatio on entuudestaan tuttu. Sisäinen rekrytointi tulee myös halvemmaksi kuin ulkoinen, koska esimerkiksi lehti-ilmoittelua tai konsulttipalveluja ei useimmiten tarvita. (Viitala 2007, 106.)

Sisäisen rekrytointi tukee oppimisen ja kehittymiseen kannustavaa kulttuuria. Se lisää myös yrityksen sisäisen osaamisen leviämistä ja hyödyntämistä. Jos ihmiset kokevat voivansa omalla työsuorituksellaan ja kehittymisponnistuksillaan mahdollistaa mielekkään urakehityksen, he myös panostavat niihin. Kun he näkevät, että uralla kehittymisen mahdollisuuksia on myös omassa yrityksessä, he eivät siirry yrityksen ulkopuolelle yhtä helposti. Näin saadaan työntekijöille kertyvää arvokasta tietopääomaa säilytettyä yrityksen käytössä. (Viitala 2007, 106.)

3.4 Palkitsemisjärjestelmä

Kannuste- ja palkitsemisjärjestelmät ovat sisäisen markkinoinnin eräs keskeisimmistä elementeistä. Koska mahdollisuuksia toteuttaa erilaisia kannusteita on varsin paljon, niitä voidaan myös ryhmitellä monin eri tavoin. Toimivinta lienee kuitenkin puhua erikseen palkkaperusteisista kannusteista ja palkan ulkopuolisista kannusteista. Kannustejärjestelmästä puhuttaessa tulee puhua siitä palkkamallista, jossa suoritusten ja tulosten perusteella palkitaan ihmisiä sen mukaan, kuinka he ovat pystyneet tulosta tekemään. (Rope 2005, 618.)

Yrityksen velvollisuus on maksaa kohtuullinen korvaus siitä työpanoksesta, jonka siellä työskentelevät ihmiset yritykselle antavat. Palkka on siten ennen kaikkea henkilöstön tekemän työn hinta eikä varsinaisesti palkitsemista tai motivaatiokeino. Käsite palkitseminen on kuitenkin vakiintunut käsittämään sekä palkan että muut etuudet, joita työntekijöille suoritetaan tehdyn työn korvaukseksi. Palkka on vastine tehdystä työstä. Se voi koostua erilaisista paitsi suoritukseen ja tulokseen sekä myös aikaan perustuvista eristä ja lisistä. (Viitala 2009, 138.)

Palkan määrittely on useimmissa yrityksissä haasteellinen prosessi. Siinä pitäisi pysyä yksilötasolla huomioimaan työn vaativuus, henkilön osaaminen ja työn merkitys liiketoiminnan menestyksellisyydelle. Maksettavien palkkojen tulisi perustua paitsi niihin liittyviin velvollisuuksiin, myös niiden suhteelliseen arvoon palkkamarkkinoilla ja muualla samanlaisista tehtävistä maksettuihin palkkoihin. Lisäksi palkan määrittämisessä tulisi pystyä huomioimaan myös työsuoritus ja tulokset. (Viitala 2009, 139.)

Palkitsemisjärjestelmällä tarkoitetaan palkitsemistapaa ja siihen liittyviä prosesseja. Palkitsemistapa on palkitsemisjärjestelmän rakenne ja ydin. Se on suunnitelma siitä, mitä ja kuinka paljon maksetaan, millä perusteella ja kenelle. Kehittämisen ja toteuttamistavat kuvaavat palkitsemiseen liittyviä prosesseja. Kehittämisellä tarkoitetaan tapaa, jolla järjestelmää rakennetaan, ylläpidetään ja kehitetään. Palkitsemisjärjestelmän toteuttamisella tarkoitetaan tapoja, joilla suunnitelmaa käytännössä toteutetaan. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 284.)

Palkitsemisjärjestelmä on hyödyllinen käsite. Sen avulla on mahdollista päästä syvemmälle kuin vain visualisoimaan, mitä kaikkea on tarjolla, tai pelkästään luokittelemaan eri palkitsemistapoja esimerkiksi niiden ”tärkeyden” mukaan. Kunkin palkitsemistavan kohdalla oleellista on, millainen palkitsemisjärjestelmä sen ympärille rakentuu, miten järjestelmä toimii ja vaikuttaa, sekä miten sitä voidaan kehittää. Vasta palkitsemisjärjestelmän käsitteen avulla päästään kunnolla kiinni palkitsemisen toimivuuteen. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 302.)

Palkitsemisjärjestelmä koostuu palkitsemistavasta sekä siihen liittyvistä toteutustavasta ja kehittämistavasta. Palkitsemistapa on palkitsemisjärjestelmän rakenne ja ydin. Se on suunnitelma siitä mitä ja kuinka paljon maksetaan (tai jaetaan), millä perusteella ja kenelle. Kehittämistapa kuvaa prosessia, miten jokin palkitsemistapa luodaan, miten sitä muutetaan ja miten siitä mahdollisesti aikanaan luovutaan. (Hakonen ym. 2005, 302.)

Palkitseminen hoidetaan käytännön tasolla palkitsemispolitiikan ja sen toteuttamista tukeman palkitsemisjärjestelmän avulla. Yrityksen palkitsemisjärjestelmä on johtamisen väline. Sen tulisi tukea vision saavuttamista ja strategian toteutumista. Palkitsemisjärjestelmä koostuu valituista palkitsemisen tavoista ja niihin liittyvistä prosesseista. Tehokkaan palkitsemisjärjestelmän tehtävä on turvata yrityksen menestyminen markkinoilla ja työmarkkinoilla. Kunnossa oleva palkitsemispolitiikka mahdollistaa hyvien työntekijöiden saamisen ja pysyvyyden yrityksessä. (Viitala 2009, 142–143.)

Toimivan palkitsemisjärjestelmän rakentamiseksi tarvitaan organisaation eri ryhmien rakentavaa yhteistyötä, jossa eri tieto ja kokemus yhdistyvät. Menestyvissä yrityksissä palkitsemisjärjestelmät on suunniteltu ihmisiä varten. Palkitseminen ei toimi irrallaan muusta toiminnan kokonaisuudesta, vaan johto ja esimiehet voivat käyttää sitä keskeisenä työkalunaan. Palkitsemista kehittämällä voidaan avata uusia ovia ja vaikuttaa myönteisesti koko organisaation toimintaan. (Rauramo 2004, 144.)

Työn tekemisestä saatavat palkkiot voidaan karkeasti jakaa kahteen ryhmään: taloudellisiin ja muihin palkkioihin. Taloudellisista palkkioista näkyvin on raha, ja muita rahassa mitattavia etuja ovat esimerkiksi eläketurva ja terveydenhoito. Suomessa laakisääteisiä etuja ovat esimerkiksi sosiaaliturvaetuudet, kuten työeläke sekä sairaus- ja ryhmähenkivakuutus. Vapaaehtoisia etuja taas ovat esimerkiksi ravinto-, auto-, asunto- ja puhelinetu sekä lisävuokset kuten eläke-, matka-, tapaturma- ja työttömyysvakuutus. (Viitala 2009, 144.) Muita palkkioita ovat työyhteisön jäsenyys, merkityksellisyyden tunne sekä mahdollisuus kehittyä ja saada työn kautta arvontoa (Viitala 2009, 145).

Tulospalkkio on täydentävä palkkaustapa ja palkkioerä, jonka perusteina ovat tavoitteiden saavuttaminen ja niiden ylittäminen. Tulospalkkion peruste on muu kuin välitön työsuoritus, suorituskriteeri tai yksikköhinta, kuten urakka- ja palkkipalkkoissa. Tulospalkkioiden kertyminen voidaan sitoa taloudellisiin tunnuslukuihin, reaali-prosessiin liittyviin tavoitteisiin, kehitystavoitteisiin tai niiden yhdistelmiin. Palkkion kertymiskausi on yleensä pidempi kuin normaali palkanmaksukausi. Palkkiojärjestelmän mittarit asetetaan tyypillisesti vuodeksi kerrallaan. Voittopalkkiot ovat tulospalkkioiden erikoistapaus. Niissä voiton suunniteltu merkitys palkkiosta on vähintään 50 %. Tulospalkkioiden keskeinen ominaisuus on, että palkkiojärjestelmän sisältö on yritysjohdon päätettävissä ja että palkkioita ei makseta, kun tavoitteita ei saavuteta. Tällainen monikäyttöinen ja joustava palkitsemistapa, jossa palkkioiden maksun kriteerit kuitenkin asetetaan etukäteen, täydentää hyvin palkitsemisen kokonaisuutta. (Hakonen ym. 2005, 319.)

Hyvin toimivat tulospalkkausjärjestelmät vastaavat yrityksen tarpeita, palkitsevat hyvin tehdystä työstä, ovat joustavia, riittävän ymmärrettäviä sekä aiheuttavat vain vähän epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia. Hyvin toimivaan palkitsemisjärjestelmään ollaan tyytyväisiä niin asiakkaiden, omistajan, johdon kuin henkilöstön keskuudessa. (Hakonen ym. 2005, 135.)

Tulospalkkiot korostavat tiettyjen konkreettisten tulostavoitteiden saavuttamista. Niiden tavoitteisiin sidotulla muuttuvalla palkanosalla pyritään vähentämään kiinteään palkkaan sisältyvää osakkeenomistajan kokemaa epävarmuutta, väljyyttä ja salli-vuutta. Tulospalkkioiden suosio on viime vuosina lisääntynyt ja niiden käyttö yritys-maailmassa laajentunut. Tämä johtuu yleisen tuloshakuisuuden korostumisesta ja tu-losohjohtamisen leviämisestä. Tulospalkkiot palkkausmuotona sisältävät kolme osateki-jää:

- tulospalkkion, johon tulospalkkio sidotaan
- minimitalustason, josta tulospalkkion maksaminen alkaa
- maksimitalustason, jonka jälkeen tulospalkkio ei enää muutu.

(Ikäheimo, Löyttyniemi & Tainio 2003, 88.)

Tulospalkkiot määräytyvät useimmiten liiketaloudellisen tuloksen perusteella. Muita keskeisiä perusteita työntekijöillä ovat tuottavuus ja kustannussäästöt. Toimihenkilöillä kehitystavoitteet ja asiakaspalvelu ovat yleisiä mittareita. Palkkion määräytymisen perusteita on yleensä useita. Mittaamisen kohteena on useimmiten tulosityksikö tai yritys. Toimihenkilöillä omaan työhön tai konsernin tuloksiin perustuva mittaaminen on yleisempää kuin työntekijöillä. Toiminnan tuloksellisuutta mitataan usein monilla eri tasoilla. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 222–223.)

Tulospalkkiojärjestelmän rakenne muodostuu mittareista, mittaustasoista ja jakoperusteista. Se vastaa kysymykseen, mitä jaetaan, millä perusteella, kuinka paljon ja kenelle. Rakenne on useimmiten kuvattu tulospalkkiojärjestelmän säännöissä. Tai järjestelmän kuvauksessa jossa kuvataan tarkemmin palkitsemisjärjestelmän tavoitteet, kuinka järjestelmää toteutetaan, keitä järjestelmä koskee, kuinka palkkiot rahoitetaan, kuinka usein palkkiota maksetaan, millä perusteella palkkiot jaetaan, miten suoritustaso määritellään ja eri tahojen tehtävät siinä. (Hakonen ym. 2005, 124.)

Yksi tulospalkkauksen toimivuuteen vaikuttava seikka on, kuinka hyvin tulospalkkaus ja muut työn organisoinnin muodot tulevat toisiaan. Tämä tarkoittaa sitä, että sellaiset työn organisoinnin muodot, jotka lisäävät työntekijöiden päätöksenvaltaa yrityksessä ja omassa työssään, tukevat myös tulospalkkauksen ja taloudellisen osallistumisen vaikutuksia. Hyvä esimerkki tästä on tiimityön ja tulospalkkauksen välinen suhde. Jos toimipaikassa siirrytään ryhmän tuotokseen perustuvaan tulospalkkaukseen, mutta työn organisaatio on edelleen sellainen, että kukin työntekijä tekee työtä itsenäisesti ja muista riippumatta ja työnkuva annetaan edelleen ylhäältä käsin, tulospalkalla on tuskin mitään vaikutusta työn tulokseen. Jos taas autonomisiin tiimeihin siirrytään ilman tulospalkkausta, työmäärä saattaa kasvaa ilman vastaavia rahallisia kannustimia, jolloin tulokset jäävät laihoiksi. Mutta jos tulospalkkauksen ohella siirrytään itseohjautuvaan tiimityöhön, kannustimet ovat paljon suuremmat, koska työntekijöillä on myös kannustimet järkipäätä omaa työtään ja tarkkailla toistensa tekemisiä. Myös yleisesti ottaen päätöksentekoon osallistuminen ja tulospalkkaus tukevat toisiaan. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 229.)

Tulospalkkiojärjestelmää luodessa on tärkeää, että se on luotu historiatiedon pohjalta ja yhdessä myyjän kanssa, jotta hän sitoutuu tavoitteiden saavuttamiseen. Mikäli myyjä kokee tulospalkkamallin liian haastavaksi, se ei motivoi häntä. Toisaalta jos tulosjärjestelmä tuottaa tuloksia liian helposti, se antaa väärän kuvan ja väärän turvallisuuden tunteen myyntityöstä. Vain historiatiedon pohjalta voidaan oikein määrittää kullekin alueelle ja tuotteille tai palvelulle soveltuvat tulospalkat tai palkitsemisrajat. Tulospalkan lisäksi voidaan hyödyntää erilaisia palkitsemismalleja, kuten antaa pieniä lahjoja, jotka tosin huomioidaan verotuksessa. Jotkut yritykset käyttävät lahjalippuja ravintoloihin, elokuviin, kylpylöihin tai risteilyille. Myös palkallisen vapaa-ajan antaminen on yksi palkitsemisen muoto. (Kokonaho 2011, 52.)

On myös tärkeää pitää huoli, että palkitsemisjärjestelmät eivät mahdollista väärinkäyttöä, kuten myydään sellaisilla lupauksilla, joita yritys ei voi oikeasti pitää, tai sitten järjestelmä suosittelee ja kannustaa myyjää siirtämään osan kauppvoja toiseen palkitsemiskauteen. Mitä oikeudenmukaisempi järjestelmä on, sitä parempaa tulosta myyjät yleensä tekevät. (Kokonaho 2011, 53.)

4 PUHELINMYynti

4.1 Puhelin pohjustusmarkkinointina

Henkilökohtainen myyntityö on yrityksen edustajan ja asiakkaan välinen, henkilökohtaista vaikutuskanavaa ja vuorovaikutusta käyttävä viestintäprosessi, jonka avulla yrityksen on tarkoituksena välittää räätälöityjä, tilannekohtaisia sanomia samanaikaisesti yhdelle tai muutamalle vastaanottajalle. Henkilökohtaisella kanavalla tarkoitetaan joko aitoa face-to-face-suhdetta tai puhelimitse syntyvää viestintäsuhdetta. (Vuokko 2002, 169.)

Puhelinmarkkinointia voidaan tarkastella kahdella tasolla: myyntiä pohjustavana puhelinviestintänä ja puhelimella toteutettavana myyntityönä. Molemmat ovat varsin laajasti käytettyjä ja merkittäviä puhelinmarkkinoinnin toimintamuotoja. Erityisesti

Business- to business markkinoinnissa puhelin liittyy varsin oleellisesti henkilökoh-
taisen myynnin pohjustuskeinoksi. Tästä käytetään myös nimeä sidosviestintä. (Rope
2005, 386.)

Puhelinta käytetään paljon myös varsinaisen kaupantekoviestinnän toteutusvälineenä.
Erityisesti yritysmarkkinoinnissa tämä on yleistä. Tämä edellyttää kuitenkin vähin-
tään jommankumman seuraavista ehdoista täyttyvän: asiakassuhde on vanha, ja tuo-
te, jota kaupataan on asiakkaan ennestään hyvin tuntema ja ostama. Kyse on siis jat-
kotilausmarkkinoinnista tai uusintaostomarkkinoinnista. Tuote voi myös olla perus-
rakenteeltaan yksinkertainen sekä asiakkaan hyvin tietämä ja taloudellisesti että toi-
minnallisesti asiakkaan kannalta vähämerkityksinen. Tällaisia saattavat olla mm. leh-
ti-ilmoitukset (= ilmoitustilan myyjät) sekä vastaavat. (Rope 2005, 387.)

Puhelinmyynti voidaan jakaa täydennysmyyntiin sekä uuskauppamyyntiin. Täyden-
nysmyyntiä käytetään mm. laitos-, raaka-aine- ja komponenttikauppaan suuntautu-
vassa myyntityössä. Täydennysmyynnistä käytetään myös nimitystä tilausmyynti,
mikä kertoo hyvin täydennysmyyntitapahtuman luonteen. Yleensä tällöin myy-
jäyrityksen ja asiakasyrityksen välillä on tehty asiakassopimus, johon puhelinmyyn-
nillä on tarkoitus varmistaa myyjäpuolelta tarkastellen mahdollisimman runsas,
säännöllinen ja tuottoisa tavaravirta. Asiakasyrityksen puolelta kyseessä on tapa hoi-
taa tilaukset mahdollisimman sujuvasti niin, että liiketoimintaan tarvittava tarvike-
tai raaka-ainevirta sujuu tarkoituksenmukaisella tavalla ilman katkoja. (Rope 2005,
388.)

Täydennysmyyntityötä tekevän puhelinmyyjän avaintehtävänä on varmistaa sellai-
nen säännönmukainen rytmitys, että aina siinä vaiheessa, kun asiakkaalla alkaa ilme-
tä puutosta hänen tarvitsemassa tavarassaan, myyjä kontaktoi niin, että toimitukset
saadaan noudattamaan asiakasyrityksen haluamaa rytmitystä. Tällaisen myyntityön
toinen avaintehtävä on varmistaa toimitusten katteellisuus, mikä on tärkeää erityisesti
silloin, kun tuotteiden hinnat ovat vahvasti sesonki- tai kilpailuluonteisia (esimerkik-
si sesonkielintarvikkeet). Tällöin puhelinmyyjän on oltava äärettömän tarkka siitä,
että yrityksen katteet säilyvät ja että yritys on samalla hintakilpailukykyinen. (Rope
2005, 388.)

Uuskauppamyynä toimii puhelimitse yleensä vain silloin, kun tuote on niin yksinkertainen, että asiakas tietää mistä on kyse ja kun tuotteen hinta ei ole erityisen korkea ja toimitusehdoista on helppo puhua. Uuskauppamyynä ei välttämättä tarkoita, että asiakaskontakti olisi uusi. Se tarkoittaa vain tilannetta, jossa tehdään kauppaa sellaisesta asiasta, jota asiakas ei ole vielä henkisesti päättänyt ostaa. Näin ollen kyseinen kauppa on myyjälle sikäli uusi, että ilman myyntitoimia sitä ei välttämättä olisi koskaan syntynyt. (Rope 2005, 388.)

Näissä tapauksissa puhelinmyynä on enemmänkin kaupan sopimista asiakkaan tietämästä ja helposti ostettavissa olevasta kohteesta, joka ei vaadi häneltä suurta ja perusteellista harkintaa eikä pitkää monivaiheista hankintaprosessia. Vaikka tämän kaltaisissa tuotteissa ja tilanteissa voisi kuvitella, että kaupankäyntiviestintä on pelkkää puhelinmyyntiä, tilanne ei useinkaan ole näin. Puhelinmyyntiä on usein edeltänyt tarjous tai asiakkaalle toimitetut tuotekuvaukset hintoineen, joiden pohjalta puhelimesta voidaan tehdä varsinainen myyntityö ja onnistuneessa tapauksessa myös kaupat. (Rope 2005, 388.)

Keskeistä puhelinmyynnissä on, että:

- myyjä varmistaa, että asiakkaalla on aikaa kuunnella asia puhelimesta ja että hänellä on kiinnostusta sitä kohtaan
- myyjällä on taito viedä keskustelua luontevasti eteenpäin niin, että asiakas on siinä kiinnostuneena mukana
- myyjä hallitsee puheviestinnän sujuvasti ja luontevasti mitä erilaisempien asiakkaiden kanssa soveltaen omaa toimintatapaansa asiakkaan mukaisesti.

(Rope 2005, 389.)

4.2 Henkilökohtainen myyntityö

Henkilökohtainen myyntityö on kaupankäyntiviestinnän ydinelementti. Asiaa laajalaisesti ajatellen henkilökohtainen myyntityö on osa jokapäiväisestä elämäämme. Normaalissa kanssakäymisessä ihmisten kesken pyrimme usein myymään omia aja-

tuksiamme tai yritämme ohjailla keskustelua omien tavoitteidemme suuntaan. Kaikissa näissä tapauksissa kyse on myynnistä. Myynti on siten paljon laajamittaisempaa toimintaa kuin vain se toiminta, jota kutsutaan myyntityöksi. (Rope 2005, 30.)

Myynti on aina aktiivista työtä. Tämä merkitsee, että myyjä tekee myyntiä omaaloitteisesti. Omaaloitteisuus taas merkitsee sitä, että myynnin tekemisen on oltava myyjän käsissä verrattuna passiiviseen asiakkaita odottavaan tilausten vastaanottamiseen. Myynnissä ei ole vain kyse siitä, että saadaan asiakas ostamaan, koska tällöin ostaminen jätetään asiakkaan vastuulle. Myyjän tulisi laittaa asiakas ostamaan. Tämä tarkoittaa sitä, että myynnissä ei ole kyse siitä, että myyjä onnistui tekemään kaupan tilanteessa, jossa asiakas väkisin osti. Jos kauppaa ei olisi tällöin tullut, kyse oli oston estämisestä. Myynnissä on perimmiltään kyse siitä, että myyjä saa omien toimiensa ansioista asiakkaan ostamaan ajatuksella, ”että tulipa hyvät kaupat tehtyä” tilanteessa, jossa hän ei ollut ajatellutkaan ostavansa mitään. Myynnissä on kyse myös siitä, että myyjä saa asiakkaan ostamaan enemmän tai parempikatteista ratkaisua, kuin mitä asiakas oli etukäteen suunnitellut ostavansa. (Rope 2009, 50.)

Myyntityö on pitkälti henkilökohtaista sanallista asioiden käsittelyä, sujuva ja luonteva ulosanti on aina myyjälle eduksi. Voidaankin sanoa myyjän ominaisuuspiirteisiin aina kuuluvan vähintään jonkintasoisen luontevuuden ilmaista itseään sanallisesti ja erityisesti suullisesti. Tämä verbaalisuus liittyy ihmisen tyyppiperustaan, jossa jotkut ihmiset ovat visuaalisia, jotkut matemaattisia ja jotkut sanallisia asioiden hahmottamisessa. Sanallisen ilmaisun taito on myyjälle keskeinen ja siksi myös myyjälle tärkeä. (Rope 2005, 41.) Ihmisiin vaikuttaminen on myyntityössä myös olennaista. 38 % ihmiseen vaikuttamisesta tapahtuu äänensävyllä, 55 % kehonkielellä ja ilmeillä ja vain 7 % sanoilla. Miellyttävin ja vaikuttavin ääni on aina puherytmiltään hidas ja äänenpainoltaan matala. Kun puhe on sopivan hidasta, on helppo pysyä perässä ja ymmärtää, mitä myyjä sanoo. Hidas puherytmi ei kuitenkaan saa olla monotoninen eli yksitoikkoinen. Se pitkästyttää asiakkaat. Vaihteleva ja vivahteikas puhetyyli on mielenkiintoisinta kuunnella. Vaihtelevuutta saadaan aikaiseksi laskemalla ja nostamalla äänenvoimakkuutta, painottamalla tiettyjä kohtia, tauottamalla sanomaansa ja sekä puheen nopeutta vaihtelemalla. Matalaa ääntä pidetään vakavasti otettavampana kuin kimeää. (Kokonaho 2011, 57–58.)

Myyjän tavoitteet on luonnollisesti johdettu yrityksen myynnin kokonaistavoitteista. Lähtökohtahan on se, että yrityksen myynti tulee yrityksen myyjien työn kokonaissummasta. Tämä merkitsee sitä, että myyjätavoitteiden tulisi olla perustana yrityksen kokonaismyynnin määrittämiselle. Olennaista on, että myyntiin asetetaan aikaan sidottu (päiväkohtaiset, viikko- tai kuukausikohtaiset) tavoitteet, joita myös seurataan. Erityisesti näiden tehokuiden kautta päästään kiinni siihen, miksi yksi pärjää toista paremmin. Tämä voi näkyä mm. asiakaskontaktien määrässä, puutteellisesta kyvystä saada tehtyä tarjous kaupaksi jne. Tämä myyjäkohtaisten tavoitteiden rakentaminen onkin erityisesti parhaan myyntituloksen varmistusta, sillä vain tavoiteperustan kautta myynti ohjautuu kohti aina vain parempia tuloksia. (Rope 2009, 200–202.)

Ammattimyyjä tietää oman merkityksellisyytensä myynnin tuloksellisuudessa. Tästä syystä hän pyrkii hiomaan omaa osaamistaan ja toimintaansa alati paremmaksi tietäen sen vaikuttavan suoraan myynnin tuloksellisuuteen. Jokainen ymmärtää, että myynnissä ei voi aina onnistua. Se on aina myös monen tekijän summa, onnistuttiinpa myynnissä tai sitten ei. Yhtä lailla onnistumistekijöissä pitää useiden asioiden osua yhteen, jotta kaupat syntyvät, ja epäonnistumistekijöissä on monia seikkoja, jotka saattavat vaikuttaa myynnin epäonnistumiseen. (Rope 2009, 52.)

Myyntityö vaatii aina osaavat resurssit. Voidaan sanoa, että myynnissä onnistuminen vaatii niin myynnin taustatoiminnoilta, kuin myyjältäkin paljon. Myynnin taustatoiminnoilla tarkoitetaan tässä yhteydessä yrityksen myyntiä tukevia toimenpiteitä (= myynnin tukimateriaaleja, myynnin resursointia, myynnin johtamista jne.) Onnistuminen myynnissä edellyttää tehokasta myynnin suunnittelua. Myyjän toteuttama myynnin suunnitteluprosessi on lähtökohtaisesti asiakaskohtainen myynnin suunnittelutyö, joka on välttämätön toimivaan myynnin toteutukseen. (Rope 2009, 184–185.)

5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS

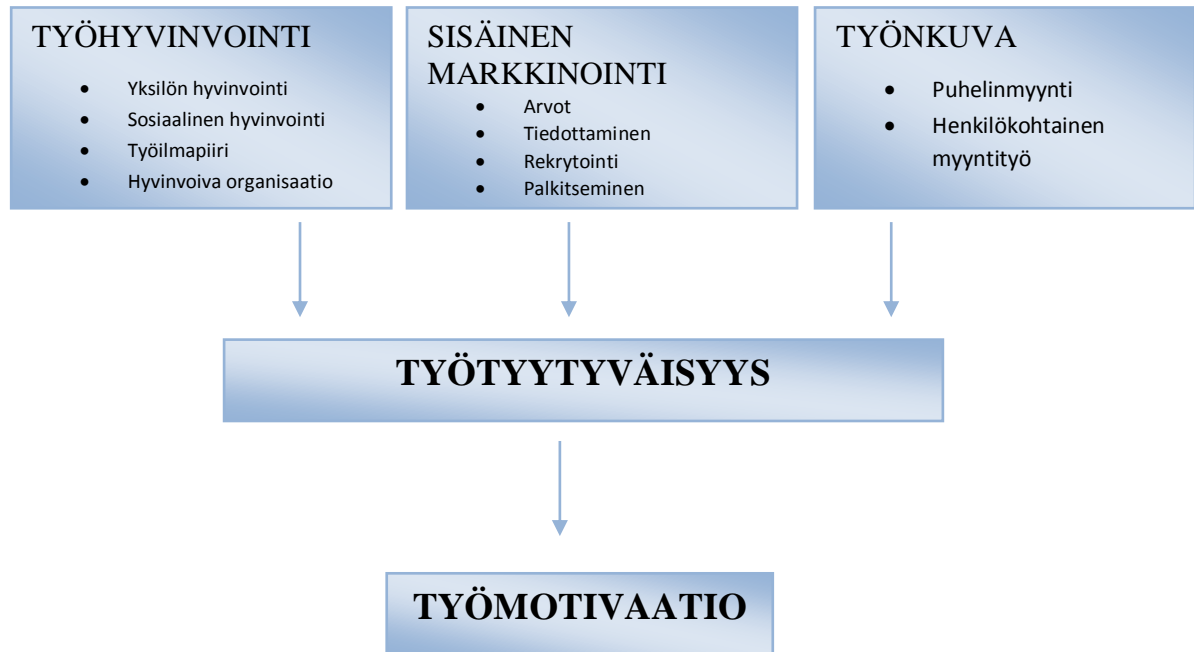
5.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää puhelinmyyjien työtyytyväisyyttä Yritys X:ssä.

Tutkimustavoitteina on selvittää Yritys X:n osalta:

- Miten motivoituneita työntekijät omasta mielestään ovat?
- Millaisena työntekijät kokevat työnsä sisällön?
- Millaisena he kokevat työilmapiirin?
- Vallitseeko yrityksessä/omassa tiimissä hyvä yhteishenki?
- Mitkä tekijät työntekijän mielestä vaikuttavat hyvän yhteishengen syntymiseen?
- Miten hyvin sisäinen viestintä tavoittaa työntekijät?
- Miten työntekijä kokee hänelle asetetut henkilökohtaiset tavoitteet?
- Miten tärkeinä työntekijä pitää hänelle asetettuja henkilökohtaisia tavoitteita?
- Miten paljon palkitseminen vaikuttaa työntekijän motivaatioon?
- Miten paljon muut tekijät (palaute esimieheltä, työtovereilta, asiakkailta ym.) vaikuttavat työntekijän motivaatioon?

5.2 Käsitteellinen viitekehys



Kuvio 5. Käsitteellinen viitekehys. Työtyytyväisyyden vaikutus työmotivaatioon.

Tutkimuksen käsitteellisen viitekehyksen perustana on työhyvinvointi, sisäinen markkinointi sekä työnkuva. Työhyvinvoinnissa on otettu huomioon niin yksilön hyvinvointi, sosiaalinen hyvinvointi, työilmapiiri ja hyvinvoiva organisaatio. Sisäisessä markkinoinnissa mukana ovat yrityksen arvot, tiedottaminen, rekrytointi sekä palkitseminen. Työnkuvassa läpikäydään puhelinmyyntiä ja henkilökohtaista myyntityötä. Nämä kolme tekijää työhyvinvointi, sisäinen markkinointi ja työnkuva yhdessä muodostavat työntekijän työtyytyväisyyden. Työtyytyväisyys taas vaikuttaa työmotivaatioon. Viitekehys syntyi teoriaosuuden sekä tutkimustavoitteiden pohjalta.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

6.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusote voi olla kvantitatiivinen eli määrällinen tai kvalitatiivinen eli laadullinen. Tutkimusongelmasta ja tutkimuksen tarkoituksesta riippuu, mikä tutkimusmenetelmä sopii parhaiten. Joissakin tutkimuksissa näillä kahdella tutkimusotteella voidaan onnistuneesti täydentää toinen toistaan. (Heikkilä 2008, 16.)

Kvantitatiivista tutkimusta voidaan nimittää myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Sen avulla selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Tilastollinen tutkimus edellyttää riittävän suurta ja edustavaa otosta. Aineiston keruussa käytetään yleensä tutkimuslomakkeita valmiine vastausvaihtoehtoineen. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan yleensä kartoitettua tilanne, mutta ei pystytä riittävästi selvittämään asioiden syitä. (Heikkilä 2008, 16.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään sen käyttäytymisen ja päätösten syitä. Siinä rajoitutaan yleensä pieneen määrään tapauksia, mutta ne pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Tutkitavat valitaan usein harkinnanvaraisesti eikä pyritäkään tilastollisiin yleistyksiin. (Heikkilä 2008, 16.)

Tarkoituksena on käyttää tutkimuksessani kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta, johtuen tutkimuksen luonteesta, tutkin tiettyä kohderyhmää eli puhelinmyyjiä ja pyrin saamaan kattavan näkökulman tutkimusongelmasta. Aineiston keruussa käytin tekemääni kysymyslomaketta.

Kyselylomake on kysely- ja haastattelututkimusten olennainen osatekijä. (Heikkilä 2008, 47.) Kysymyslomakkeella kerätään informaatioita. Kyselylomakkeen käytöllä on useita tavoitteita. Tärkeimpänä niistä on muuntaa tutkijan tiedontarve kysymyksiksi, joihin vastaaja on kykenevä ja halukas vastaamaan. Jos lomakkeessa on valmiit vastausvaihtoehdot, tulevat vastaukset niiden ansiosta yhdenmukaisiksi. Tämä nopeuttaa lomakkeiden käsittelyä. (Holopainen & Pulkkinen 2003, 39.)

Kysymyslomakkeen tarkoituksena on myös minimoida vastaajan ponnistelut. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi lomakkeessa tavallisesti esitetään valittaviksi ainakin osaan kysymyksistä jokin tai jotkut valmiit vaihtoehdot. Tutkimuksen päätyttyä lomakkeilla olevat tiedot voidaan säilyttää tulevia tarpeita varten. (Holopainen & Pulkkinen 2003, 39.)

Tämän tutkimuksen väittämätyyppinen kysymyslomake suunniteltiin tutkimuksen teoriaosan pohjalta sekä tutkimustavoitteen ja osatavoitteiden perusteella. Kysymyslomakkeelle koottiin väittämiä joihin annettiin vastausvaihtoehdot eli 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei eri eikä samaa mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä, sekä myös kohta 0 = en osaa sanoa.

Kysymyslomakkeen ensimmäisessä osassa kysyttiin vastaajan mielipidettä hänen työnsä sisällöstä, tavoitteista ja arvoista. Tämä osuus sisälsi 15 väittämään kyseisestä aiheesta. Seuraavassa osassa kysyttiin työilmapiiristä, työyhteisöstä sekä tiedonkultusta, tämä osuus sisälsi 12 väittämää. Kolmannessa osassa kysyttiin palkitsemisesta ja tässä osuudessa väittämiä oli 7 kappaletta.

Kysymyslomakkeessa oli myös kaksi vapaasti valittavaa kysymystä, joissa haluttiin selvittää mitkä kolme asiaa lisää työmotivaatiota eniten ja vastaavasti mitkä asiat vähentävät työmotivaatiota eniten. Molemmissa kysymyksissä vastausvaihtoehtoja oli 10 kappaletta sekä avoin kohta, johon vastaaja sai halutessaan antaa oman vastauksensa. Kysymyslomakkeessa oli myös kohta jossa vastaaja sai kertoa oman mielipiteensä työmotivaatiosta, siihen vaikuttavista seikoista sekä sen kehittämisestä. Lomakkeen lopussa kysyttiin vastaajan taustatietoja, ikää sekä työuran pituutta. Sukupuoli haluttiin tietoisesti rajata taustatiedoista pois, koska miesten osuus myyntitehtävissä oli vähäinen.

Kysely toteutettiin sähköisesti, joka helpotti kyselyyn vastaamista työn lomassa. Kyselylomakkeeseen liitettiin myös saatekirje jossa kerrottiin kyselyn tarkoituksesta ja sen taustoista. Vastausaikaa annettiin kaksi kuukautta. Ennen kuin kysely julkaistiin, se hyväksyttiin toimeksiantajalla sekä opinnäytetyön ohjaajalla.

6.2 Aineiston keruu ja analyysit

Tutkimusaineiston keruu aloitettiin 13.8.2012 ja vastausaikaa oli 14.9.2012 asti. Kysely siis toteutettiin sähköisessä muodossa jotta vastaajien olisi helpompi vastata kyselyyn työnsä lomassa. Tarkoituksena oli, ettei vastaaja koe kyselyä rasitteena. Kysely toteutettiin myös täysin anonyymisti ja kyselyn tulokset käsiteltiin luottamuksellisesti.

Kyselyyn tuli vastauksia yhteensä 26 kappaletta. Tulosten ensisijainen analysointi tapahtui Excel- taulukkolaskentaohjelmalla sekä Statistica – tilasto-ohjelmalla. Kyselyn tulokset raportoitiin kirjallisessa ja graafisessa muodossa. Kyselystä saatujen tietojen pohjalta voitiin alkaa etsimään vastausta varsinaiseen tutkimusongelmaan sekä osatavoitteisiin. Näiden pohjalta voitiin antaa Yritys X:lle toimentasuosituksia.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tämän vuoksi tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää monia erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231.)

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteetti voidaan todeta usealla tavalla. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Tutkimuksen sisäinen reliabiliteetti voidaan todeta mittaamalla sama tilastoyksikkö moneen kertaan. Mikäli mittaustulokset ovat samat, niin mittaus on reliaabeli. (Heikkilä 2008, 187.)

Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on validiteetti. Validiteetti tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan sitä, vastaavatko mittaukset tutkimuksen teoriaosassa esitettyjä käsitteitä. Ulkoisesti validissa tutkimukses-

sa myös muut tutkijat tulkitsevat kyseiset tutkimustulokset samalla tavoin. (Heikkilä 2008, 186.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusotetta. Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeen avulla, joka toteutettiin sähköisesti e-lomakkeen muodossa. Kyselylomake hyväksytettiin myös toimeksiantajalla. Kyselylomake laadittiin teoriaosan sekä tutkimusongelman ja osatavoitteiden pohjalta, jolloin sisäinen validiteetti on parempi.

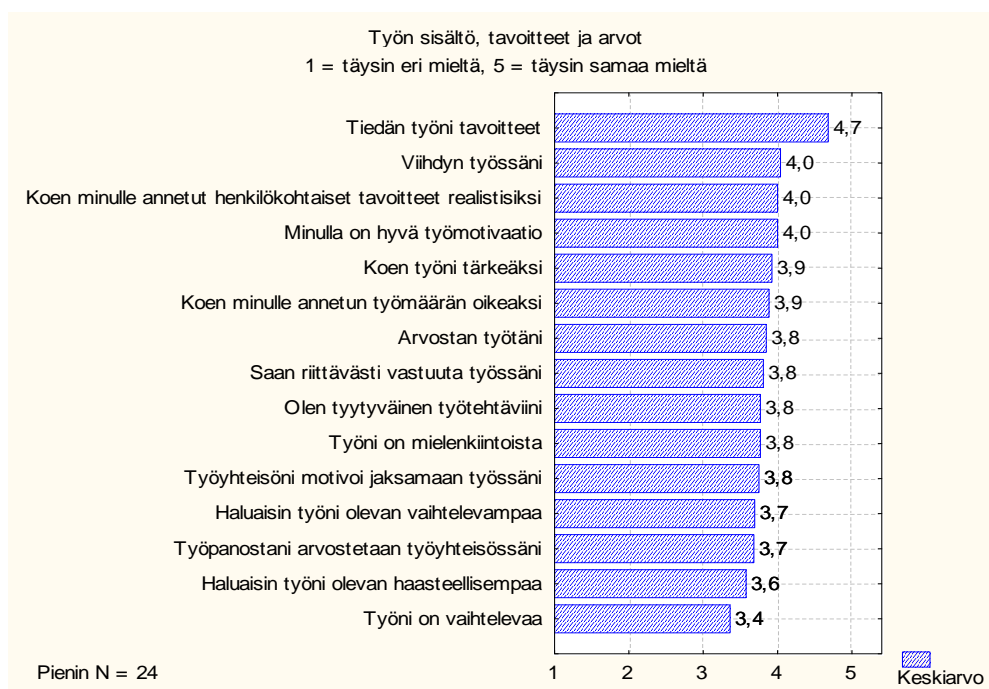
Tämän tutkimuksen reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä, koska vastauksia kertyi yhteensä 26 kpl ja myyntitiimissä työskenteli kyselyn toteutusajankohtana n. 30 työntekijää. Tutkimuksen reliabiliteettiin vaikuttaa kuitenkin se, että kysely toteutettiin loppukesästä, jolloin Yritys X:n palveluksessa oli myös kesätyöntekijöitä ja osa vakituisista työntekijöistä oli kesälomalla.

7 TUTKIMUSTULOKSET

7.1 Työn sisältö, tavoitteet ja arvot

Kysymyslomakkeen ensimmäisessä osiossa käsiteltiin työn sisältöä, tavoitteita ja arvoja. Kyselyn väittämien avulla haluttiin selvittää miten vastaajat kokevat oman työnsä sisällön, arvostavatko he omaa työtään, kokevatko he sen mielenkiintoiseksi, viihtyvätkö he työssään ym. Työn sisältö itsessään, henkilökohtaiset sekä tiimitavoitteet ja arvot luovat pohjan työntekijän henkilökohtaiselle työhyvinvoinnille.

Alla olevan kuvion väittämien perusteella haluttiin selvittää miten vastaajat kokivat oman työnsä sisällön, tavoitteet ja arvot. Kyselystä saatuja vastauksia tulkittiin vastausten keskiarvon perusteella.



Kuvio 6. Työn sisältö, tavoitteet ja arvot.

Lähes kaikki vastaajat tiesivät työnsä tavoitteet, eli melkein kaikki olivat täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja keskiarvoksi muodostui 4,7. Suurin osa vastaajista viihtyi työssään sekä koki henkilökohtaisen tavoitteensa realistiseksi, vastausten kes-

kiarvo 4,0. Vastausten perusteella myyntitiimillä on myös hyvä työmotivaatio, tässäkin vastausten keskiarvo 4. Työssä viihtyminen sekä henkilökohtainen työmotivaatio ovat työhyvinvoinnin sekä työtyytyväisyyden perusta. Kun nämä perusasiat ovat kunnossa, on helpompi kehittää muita osa-alueita.

Vastausten keskiarvojen mukaan suurin osa vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä väittämien koen työni tärkeäksi sekä koen annetun työmäärään minulle oikeaksi. vastausten keskiarvo 3,9. Työ siis koettiin tärkeäksi ja henkilökohtainen työmäärä oikeaksi, vastauksissa oli kuitenkin havaittavissa epävarmuutta. Oman työn tärkeänä pitäminen ja sen arvon ymmärtäminen tuo turvallisuutta työelämään ja auttaa yksilön työsuorituksessa, se myös tukee sosiaalista hyvinvointia työelämässä. On myös tärkeää että työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet koetaan realistiseksi, eikä niitä pidetä liian vaativina, mutta ei myöskään liian helppoina. Työntekijän tulee tietää töidensä suorittamisen lisäksi myös työnsä laajemmat tavoitteet.

Enemmistö vastaajista oli väittämien: arvostan työtäni ja saan riittävästi vastuuta työssäni kanssa jokseenkin samaa mieltä. Keskiarvo 3,8. Omalle työpanokselle osataan antaa arvo ja vastaajat kokivat saavansa myös riittävästi vastuuta työssään. Arvostus perustuu työelämässä paljolti osaamiseen ja ammattitaitoon, oman työn arvostus nostaa myös työntekijän omaa työtyytyväisyyttä ja varmuutta, sekä se lisää myös tutkitusti tuottavuutta. Osaamisella ei kuitenkaan tarkoiteta pelkästään sitä miten työntekijä selviytyy päivittäisistä töistään, vaan myös sitä, millaisen panoksen hän antaa omien töidensä sekä koko työyhteisön toiminnan kehittämiseksi. Riittävä vastuun saaminen on tärkeä tekijä työtyytyväisyyden mittaamisessa. Silloin kun työntekijä saa tarpeeksi vastuuta hän kokee myös, että hänen osaamistaan arvostetaan ja häneen luotetaan. Tämä ehkäisee luottamuspuolan syntymistä työnantajan ja työntekijän välillä.

Suurin osa vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä väittämien: olen tyytyväinen työtehtäviini ja työni on mielenkiintoista kanssa. Keskiarvo 3,8. Työntekijän tyytyväisyys omaan työnkuvaansa on tärkeää työmotivaation ja työtuloksen kannalta, mikäli työntekijä ei koe työtehtäviään oikeiksi tai on niihin tyytymätön laskee täten hänen henkilökohtainen motivaationsa työhön. Vaihtoehtoisesti tyytyväisyys omaan työn-

kuvaan ja työtehtävään voi lisätä motivaatiota ja halua pyrkiä parempaan tulokseen. Työn mielenkiintoisuus pitää yllä työntekijän omaa viretilaa ja työmotivaatiota.

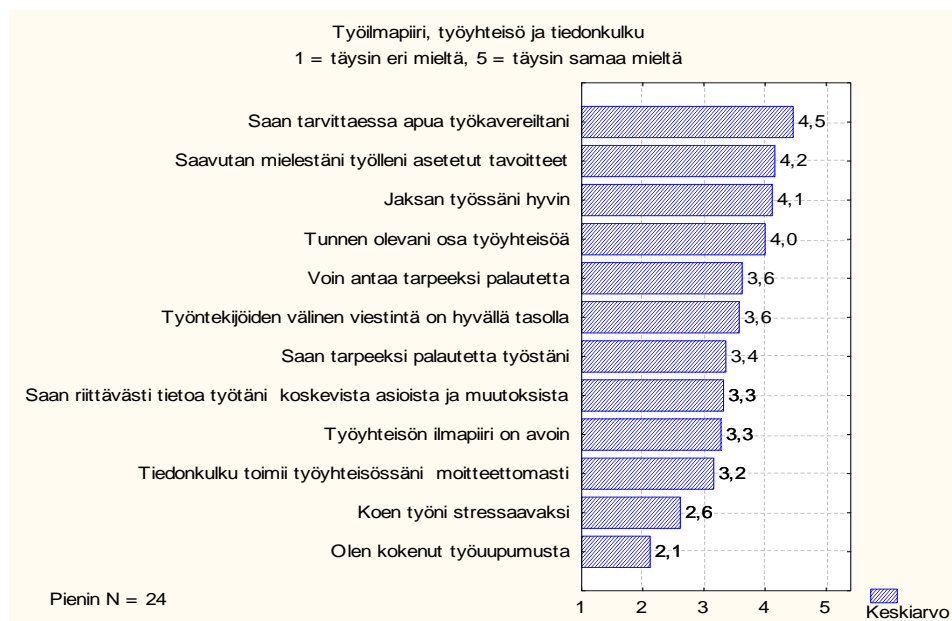
Enemmistö vastaajista oli väittämän: työyhteisöni motivoi minua jaksamaan työssäni kanssa jokseenkin samaa mieltä. Keskiarvo 3,8. Työyhteisön ilmapiirin ja hyvinvoinnin kautta voidaan myös jalostaa, kehittää ja huoltaa myös yksittäisen työntekijän hyvinvointia. Työyhteisön yhdessä pitävä voima muodostuu yhteisistä arvoista ja tavoitteista.

Osa vastaajista oli väittämien haluaisin työni olevan vaihtelevampaa sekä työpanostani arvostetaan työyhteisössäni kanssa jokseenkin samaa mieltä, vastausten keskiarvo 3,7. Työn vaihtelevuus pitää yllä työntekijän mielenkiintoa työtä kohtaan ja vaikuttaa näin ollen työmotivaatioon. Se että työntekijä kokee, että hänen työpanostaan arvostetaan työyhteisössä lisää yhtenäisyyden tunnetta. Arvot luovat pelisäännöt yhteiselle toiminnalle ja tavoitteet syyn yhteistyölle. Arvojen pohjalta syntyy myös hyvä ilmapiiri, paras tiimihenki syntyy kuitenkin yleensä silloin, kun saavutetaan yhdessä jotain, menestytään yhdessä oikeassa työssä.

Vastaajat olivat yleisesti ottaen työn sisältöä, tavoitteita ja arvoja koskevien väittämien kanssa jokseenkin samaa mieltä. Erityisesti työn tavoitteet olivat kaikille selkeät, mikä on hyvä asia tarkasteltaessa työntekijöiden työtyytyväisyyttä.

7.2 Työilmapiiri, työyhteisö ja tiedonkulku

Kysymyslomakkeen toisessa osiossa käsiteltiin työilmapiiriä, työyhteisöä ja tiedonkulkua. Väittämien avulla haluttiin selvittää miten vastaajat kokevat yhteisön työilmapiirin, työyhteisönsä ja tiedonkulun.



Kuvio 7. Työilmapiiri, työyhteisö ja tiedonkulku.

Suurin osa vastaajista oli miltei täysin samaa mieltä väittämän: saun tarvittaessa apua työtovereiltani kanssa. Vastausten keskiarvo 4,5. Se että työntekijä kokee saavansa apua ja tukea työyhteisöltään, kertoo omalta osaltaan toimivasta työyhteisöstä. Yhteisöllisyys ja sen jäsenten välinen vuorovaikutus synnyttävät sosiaalista pääomaa, joka voidaan ymmärtää sellaisiksi yhteisöllisiksi piirteiksi, jotka vahvistavat yhteisön toimintaa edistävää luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista.

Vastaajat olivat jokseenkin samaa mieltä siitä että he saavuttavat työnsä asetetut tavoitteet, vastausten keskiarvo 4,2. Kuviosta 6 on nähtävillä, että vastaajat myös tiesivät hyvin työnsä tavoitteet ja kokivat ne realistiseksi. Työn tuloksen kannalta on hyvä, ettei näiden vastausten välillä ole paljoa eroavaisuutta.

Vastaajat olivat jokseenkin samaa mieltä väittämän: jaksan työssäni hyvin kanssa, vastausten keskiarvo 4,1. Työntekijät kokivat oman jaksamisensa hyväksi, mikä on merkittävä tekijä työtyytyväisyyden kannalta. Vastaajat kokivat myös olevansa jokseenkin samaa mieltä väittämän: tunnen kuuluvani työyhteisöön, vastausten keskiarvo 4,0.

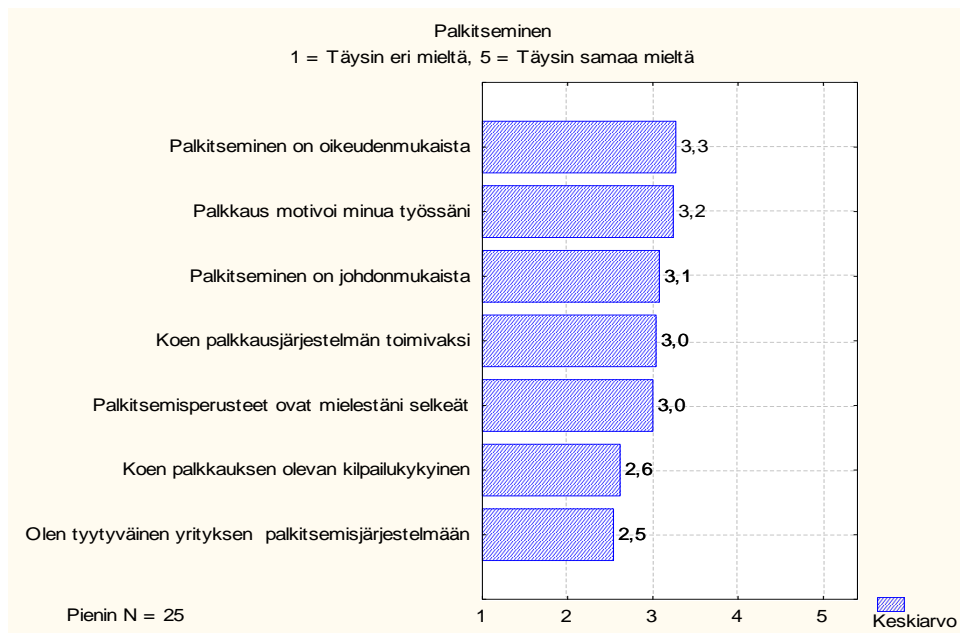
Lähes kaikki vastaajat olivat jokseenkin samaa mieltä väittämien: voin antaa tarpeeksi palautetta sekä työntekijöiden välinen viestintä on hyvällä tasolla kanssa. Vastausten keskiarvo: 3,6. Vastaajat olivat jokseenkin samaa mieltä siitä että he saavat tarpeeksi palautetta työstään, vastausten keskiarvo 3,4.

Väittämien: saan riittävästi tietoa työtäni koskevista asioista ja muutoksista sekä työyhteisön ilmapiiri on avoin, vastausten keskiarvoksi muodostui 3,3. Väittämän: tiedonkulku toimii työyhteisössäni moitteettomasti, keskiarvo 3,2. Avoimen ja hyvän ilmapiirin ydin on vapaaehtoisuudessa ja ihmisten halussa auttaa toista, jakaa tietoa, kysyä apua sekä toimia avoimesti.

Väittämän: koen työni stressaavaksi, keskiarvoksi muodostui 2,6. Vastaajat olivat myös jokseenkin eri mieltä väittämän: olen kokenut työuupumusta kanssa, vastausten keskiarvo 2,1 eli työtä ei siis koettu liian stressaavaksi eikä uuvuttavaksi.

7.3 Palkitseminen

Kysymyslomakkeen kolmannessa osiossa käsiteltiin palkitsemista eli miten työntekijät kokivat yrityksen palkkauksen ja palkitsemisjärjestelmän.



Kuvio 8. Palkitseminen

Palkitsemista koskevan osion kaikki vastaukset jäivät alle 3,5 keskiarvon.

Väittämän: palkitseminen on oikeudenmukaista kanssa, vastausten keskiarvo 3,3. Palkitsemisjärjestelmä koostuu valituista palkitsemisen tavoista ja niihin liittyvistä prosesseista. Tehokkaana palkitsemisjärjestelmän tehtävä on turvata yrityksen pärjääminen markkinoilla ja työmarkkinoilla. Kunnossa oleva palkitsemispolitiikka mahdollistaa hyvien työntekijöiden saamisen ja pysyvyyden yrityksessä. Väittämän: palkkaus motivoi minua työssäni, keskiarvoksi muodostui 3,2.

Väittämän: palkkaus on johdonmukaista, vastausten keskiarvo 3,1. Palkan määrittely on useimmissa yrityksissä haasteellinen prosessi. Siinä pitäisi pystyä yksilötasolla huomioimaan työn vaativuus, henkilön osaaminen ja työn merkitys liiketoiminnan menestyksellisyydelle.

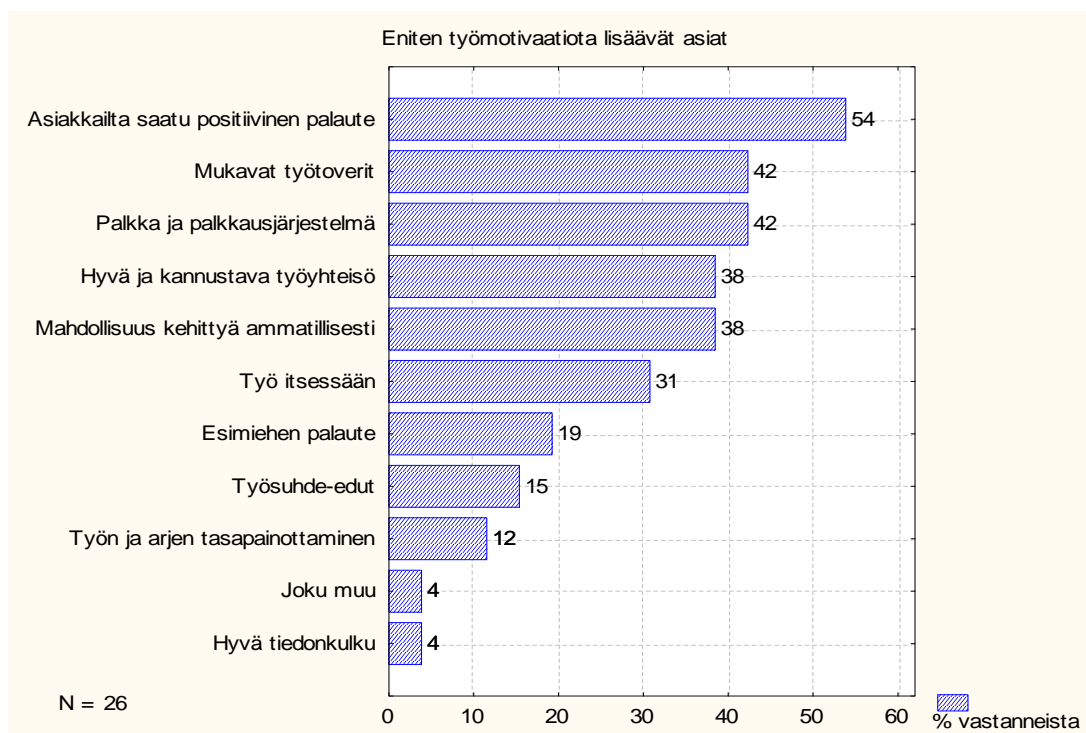
Väittämän: koen palkkausjärjestelmän toimivaksi, vastausten keski-arvoksi muodostui 3,0. Palkka on ennen kaikkea henkilöstön tekemän työn hinta eikä varsinaisesti palkitsemista tai motivaatiokeino. Käsite palkitseminen on kuitenkin vakiintunut käsitteeseen sekä palkan että muut etuudet, joita työntekijöille suoritetaan tehdyn työn korvaukseksi. Palkka on vastine tehdystä työstä. Se voi koostua erilaisista paitsi suoritukseen ja tulokseen sekä myös aikaan perustuvista eristä ja lisistä.

Väittämään: palkitsemisperusteet ovat mielestäni selkeät, vastausten keskiarvoksi muodostui 3,0. Palkitsemisjärjestelmän toteuttamisella tarkoitetaan tapoja, joilla suunnitelmaa käytännössä toteutetaan ja lähdetään rakentamaan. Mikäli myyjä kokee tulospalkkamallin liian haastavaksi, se ei motivoi häntä.

Vastaajat olivat jokseenkin eri mieltä väittämän: koen palkkauksen olevan kilpailukykyinen, vastausten keskiarvo 2,6. Myös väittämän: olen tyytyväinen yrityksen palkitsemisjärjestelmään vastaajat eivät olleet täysin samaa mieltä, keskiarvolla 2,5. Toimivan palkitsemisjärjestelmän rakentamiseksi tarvitaan organisaation eri ryhmien rakentavaa yhteistyötä, jossa eri tieto ja kokemus yhdistyvät. Menestyvissä yrityksissä palkitsemisjärjestelmät on suunniteltu ihmisiä varten.

7.4 Työmotivaatiota lisäävät ja vähentävät asiat

Kysymyslomakkeessa haluttiin myös selvittää vaihtoehtokysymysten avulla mitkä asiat lisäävät työntekijöiden työmotivaatiota eniten. Alla olevasta kuviosta käy ilmi kunkin väittämän prosenttiosuudet.



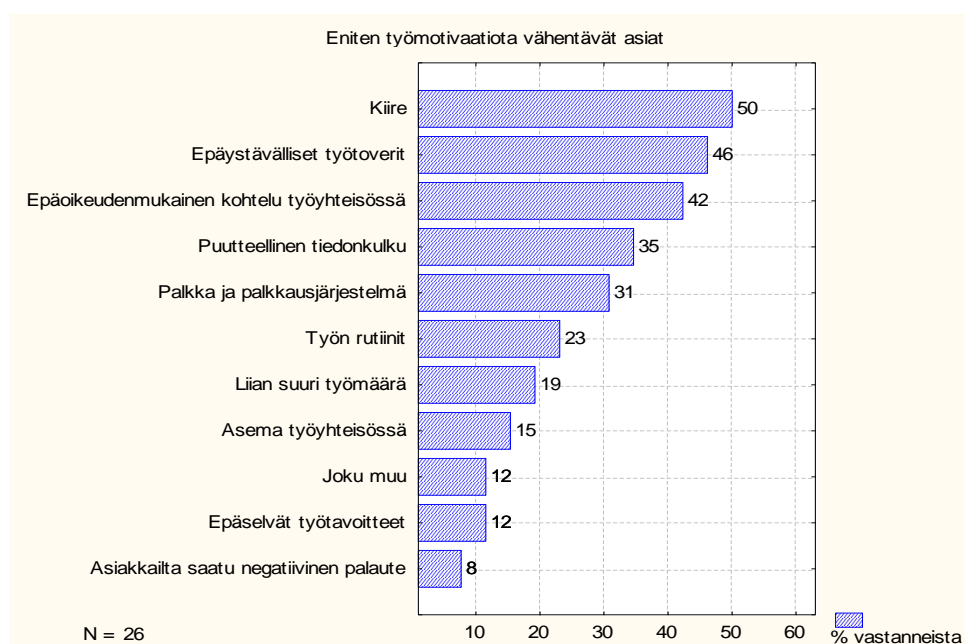
Kuvio 9. Eniten työmotivaatiota lisäävät asiat.

54 %, eli yli puolet vastaajista koki työmotivaation lisääntyvän eniten asiakkailta saadun positiivisen palautteen myötä. Vastaajat kokivat myös mukavien työkavereiden sekä palkan ja palkkausjärjestelmän lisäävän työmotivaatiota, prosenttiosuus 42 % vastaajista. Nämä kolme edellä mainittua väittämää saivat eniten prosenttiosuuksia vastauksista. 38 % vastaajista koki hyvän ja kannustavan työyhteisön lisäävän motivaatiota. 38 % vastaajista koki myös mahdollisuuden kehittyä ammatillisesti lisäävän työmotivaatiota.

31 % vastaajista koki työn itsessään lisäävän työmotivaatiota. 19 % vastaajista koki esimieheltä saadun palautteen lisäävän työmotivaatiota. 15 % vastaajista koki työ-

suhde-etujen lisäävän työmotivaatiota. 12 % vastaajista koki työn ja arjen tasapainottamisen lisäävän työmotivaatiota. 4 % vastaajista koki hyvän tiedonkulun lisäävän työmotivaatiota. Myös joku muu, mikä -kohtaan tuli vastaus, eli joku muu asia lisäsi työmotivaatiota ja se oli tässä kohtaa työyhteisön kehittäminen 4 %.

Kysymyslomakkeessa haluttiin myös selvittää vaihtoehtokysymysten avulla mitkä asiat vähentävät työntekijöiden työmotivaatiota eniten. Alla olevasta kuviosta käy ilmi kunkin väittämän prosenttiosuudet.



Kuvio 9. Eniten työmotivaatiota vähentävät asiat.

Puolet vastaajista eli 50 % koki kiireen vähentävän eniten työmotivaatiota. 46 prosenttia vastaajista koki epäystävällisten työtovereiden vähentävän työmotivaatiota eniten. 42 % vastanneista oli sitä mieltä, että epäoikeudenmukainen kohtelu työyhteisössä vähensi työmotivaatiota eniten.

32 % vastanneista koki puutteellisen tiedonkulun vähentävän työmotivaatiota eniten. Palkka ja palkkausjärjestelmä vähensivät työmotivaatiota eniten 31 % vastanneiden mielestä. 23 % vastaajista koki työn rutiinien vähentävän eniten työmotivaatiota.

19 % vastaajista oli sitä mieltä että liian suuri työmäärä vähentää työmotivaatiota. 15 % vastaajista koki aseman työyhteisössä vähentävän työmotivaatiota eniten. Epäselvät työtavoitteet vähensivät 12 % vastanneiden mielestä työmotivaatiota. 8 % vastaajista koki asiakkaalta saadun negatiivisen palautteen vähentävän työmotivaatiota. Kuviosta 9 on nähtävissä, että asiakkailta saatu positiivinen palaute lisäsi eniten työmotivaatiota, mutta asiakkailta saatu negatiivinen palaute ei kuitenkaan vähentänyt työntekijöiden työmotivaatiota kovinkaan paljoa.

12 % vastaajista antoi oman vastauksensa kohtaan joku muu. Avoimia vastauksia kertyi siis tähän osioon yhteensä 3 kpl. Vastaukset olivat seuraavanlaisia:

- Likaiset, ahtaat ja vanhat työtilat
- Työkaverin alisuorittaminen tai väheksyvä asenne työhön, vapaamatkustajat
- Huonosti motivoituneet työtoverit

7.5 Avoimet vastaukset

Kyselylomakkeessa oli myös kohta johon vastaajan oli mahdollisuus jättää oma mielipiteensä tai kehittämisehdotuksensa työtyytyväisyydestä. Avoimia vastauksia tuli yksi kappale:

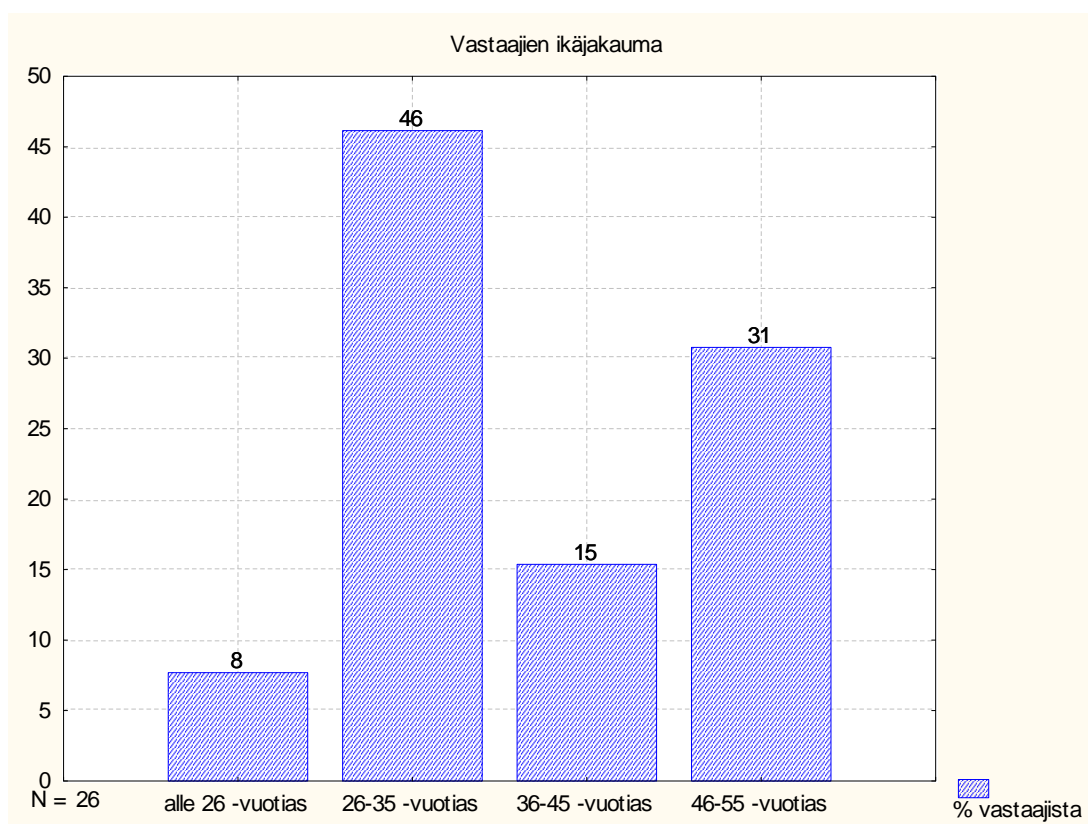
- Ei vaadita kaikilta osallistumista yhteisön yhteisiin tehtäviin. On henkilö jolla on omat töihintuloajat, poistumisajat, eikä vaadita osallistumaan näihin yhteisiin asioihin. Muille kyllä pidetään tiukasti kiinni yhteisesti sovituista asioista. Joskus pistää VI.....MAAN tosi paljon.

Avoimesta vastauksesta on aistittavissa vastaajan turhautuneisuus yhteisten tehtävien eriarvoiseen jakamiseen sekä suorittamiseen, joka vaikuttaa tietysti negatiivisesti työtyytyväisyyteen. Työilmapiiri syntyy yhteisöllisesti, jossa apuna tarvitaan johdon ohjausta ja sitoutumista. Hyvään lopputulokseen tarvitaan myös henkilöstön sitoutumista sekä aktiivista osallistumista.

7.6 Vastaajien taustatiedot

Kysymyslomakkeen viimeisessä osiossa kysyttiin vastaajien taustatietoja eli ikää ja työuran pituutta. Vastaajien taustatiedoista on nähtävissä myös kesätyöntekijöiden osuus vastaajissa, tämä näkyy esimerkiksi vastaajien työuran pituudessa. Kyselyn ulkopuolelle jätettiin tarkoituksellisesti vastaajan sukupuoli, koska miesten osuus myyntitiimissä on vähäinen.

Alla olevasta kuviosta näkyy vastaajien ikäjakauma prosentteina:

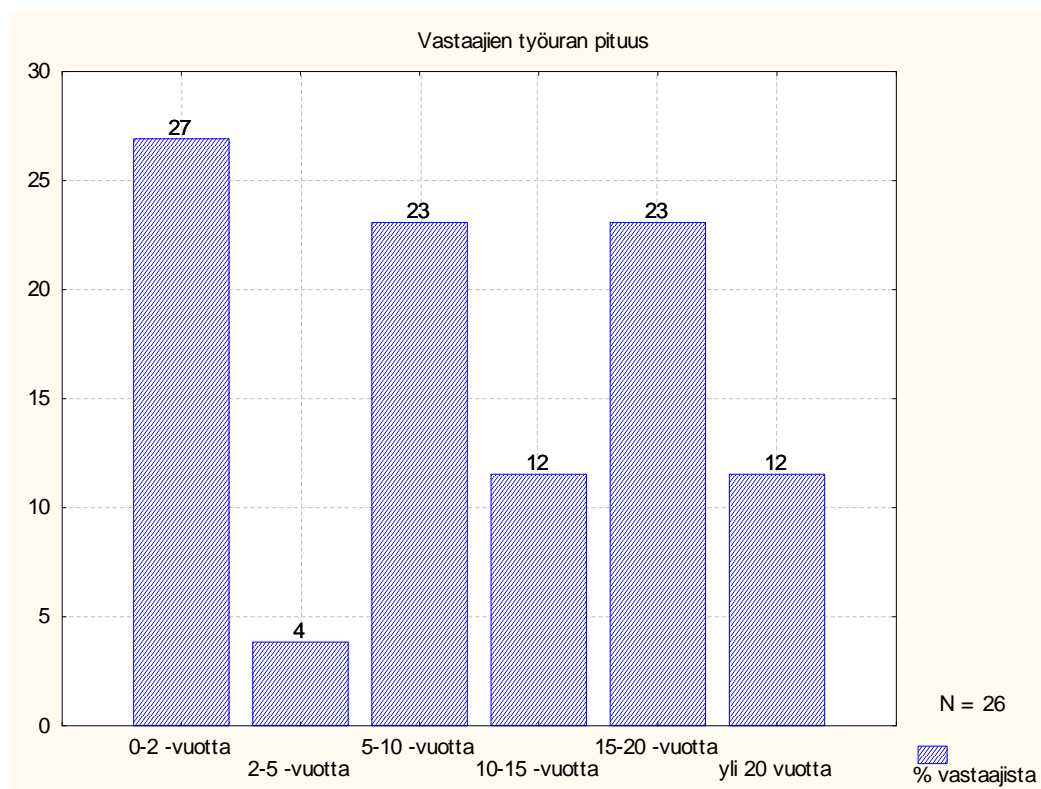


Kuvio 11. Vastaajien ikäjakauma.

Kyselyyn vastanneista 46 % kuului ikäryhmään 26–35 –vuotias, kyseinen ikäryhmä oli tämän kyselyn suurin. 31 % vastaajista kuului ikäryhmään 46–55 –vuotias. Nämä kaksi ikäryhmää olivat tämän kyselyn suurimmat. 15 % vastaajista kuului ikäryhmään 36–45 –vuotias ja 8 % vastaajista kuului ikäryhmään alle 26 – vuotias, joka oli tämän kyselyn pienin ikäryhmä. Kyselylomakkeeseen oli myös annettu ikävaihtoehto-

doiksi 56–65 –vuotias sekä yli 66 – vuotias, näihin vastausvaihtoehtoihin ei kuitenkaan tullut yhtään vastauksia, joten ne jätettiin tämän kuvion ulkopuolelle.

Seuraavasta kuviosta käy ilmi vastaajien työuran pituus prosentteina:



Kuvio 12. Vastaajien työuran pituus

Suurin prosenttiosuus eli 27 % ilmoitti työuransa pituudeksi 0-2 vuotta, tähän vastausprosenttiin saattaa vaikuttaa se, että kysely toteutettiin loppukesästä, jolloin mukana oli vielä kesätyöntekijöitä. Toiseksi suurimmalla prosenttiosuudella olivat ikäryhmät 5-10 – vuotta sekä 15–20 –vuotta, molemmat prosenttiosuudella 23 % vastaajista. Vastaajista 12 % ilmoitti työuransa pituudeksi 10–15 –vuotta ja myös 12 % kuului ryhmään työuran pituus yli 20 vuotta. Pienin prosenttiosuus oli urapituudella 2–5 – vuotta, johon vastasi 4 % vastaajista.

8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

8.1 Tutkimuksen yhteenveto

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia myyntihenkilöstön työtyytyväisyyttä. Tutkimuksen osatavoitteina oli tutkia miten motivoituneita työntekijät omasta mielestään ovat, millaisena he kokevat työilmapiirin, työnsä sisällön, miten työntekijä kokee hänelle annetut henkilökohtaiset tavoitteet, miten palkitseminen vaikuttaa työntekijän työmotivaatioon sekä miten muut tekijät, kuten asiakkailta saatu palaute vaikuttavat työntekijän työtyytyväisyyteen.

Tutkimus toteutettiin yhteistyössä Yritys X:n kanssa. Yrityksen myyntitiimille laadittiin väittämätyyppinen kysely jonka pohjalta haluttiin saada vastauksia tutkimusongelmaan. Kyselyyn vastasi yhteensä 26 työntekijää ja se toteutettiin loppukesästä 2012.

Tutkimuksen teoriaosa koostui kolmesta eri osasta. Ensimmäisessä osiossa käsiteltiin työtyytyväisyyttä eli työhyvinvointia, yksilön hyvinvointia, sosiaalista hyvinvointia sekä työyhteisön ilmapiiriä. Toisessa osiossa käytiin läpi sisäistä markkinointia eli tiedottamista, rekrytointia sekä palkitsemisjärjestelmää. Teoriaosuuden kolmannessa osuudessa käsiteltiin puhelinmyyntiä sekä henkilökohtaista myyntityötä.

Tutkimuksen empiirisessä osassa käytiin läpi kyselystä saadut tutkimustulokset.

8.2 Johtopäätökset

Vastaajat tiesivät työnsä tavoitteet hyvin. Myyjäkohtaisten tavoitteiden rakentaminen ja tiedostaminen on erityisesti parhaan myyntituloksen varmistusta, sillä vain tavoiteperustan kautta myynti ohjautuu kohti aina vain parempia tuloksia. Ammattimyyjä tietää oman merkityksellisyytensä myynnin tuloksellisuudessa. Vastaajat kokivat heille annetut tavoitteet realistiseksi ja myös viihtyivät työssään. Vastaajat myös ko-

kivat oman työmotivaationsa hyväksi, mikä jo osaltaan antaa oman vastauksensa tutkimusongelmaan, myyntitiimillä on omasta mielestään hyvä työmotivaatio.

Pääasiallisesti vastaajat arvostivat työtään, kokivat työnsä tärkeäksi sekä heille annettun työmäärän oikeaksi, tosin kaikki vastaajat eivät olleet väittämien kanssa samaa mieltä. Työtyytyväisyys ja työsitoutuneisuus kuvastavat työntekijän myönteistä suhdetta työhön, jota ilmentää työn kokeminen mielekkääksi, josta seuraa siihen panostaminen.

Vastaajat olivat jokseenkin samaa mieltä että he saavat riittävästi vastuuta työssään, työ on mielenkiintoista, olivat tyytyväisiä työtehtäviin sekä he arvostivat työtään ja olivat sitä mieltä että työyhteisö motivoi heitä jaksamaan työssään. Sosiaalisen tuen saaminen on työssä jaksamisen kannalta tärkeää. Tähän tukeen vaikuttavat luonnollisesti yksilölliset, inhimilliset ominaisuudet ja tietty vastuullisuus toimia työyhteisön jäsenenä. Vastaajat olivat myös jokseenkin samaa mieltä siitä, että he haluaisivat työn olevan vaihtelevampaa sekä siitä että heidän työpanostaan arvostetaan työyhteisössä. Vastaajat eivät olleet samaa eivätkä erimieltä työn vaihtelevuudesta sekä siitä haluaisivatko he työn olevan vaihtelevampaa.

Vastausten perusteella voidaan todeta myyntitiimin pääasiallisesti arvostavan työtään, viihtyvän työssään ja tietävän työnsä tavoitteet. Työn sisältö, tavoitteet ja arvot olivat hyvässä mallissa myyntitiimillä. (Kuvio 6.)

Vastaajat olivat samaa mieltä siitä että he saavat tarvittaessa apua työkavereilta. . Sosiaalisen tuen saaminen on työssä jaksamisen kannalta tärkeää. Vastaajat kokivat myös saavuttavansa työlle asetetut tavoitteet ja kokivat oman jaksamisensa työssä hyväksi. Vastaajat olivat jokseenkin samaa mieltä siitä, että kokevat olevansa osa työyhteisöä ja että työntekijöiden välinen viestintä on hyvällä tasolla. Työyhteisön ilmapiirin ja hyvinvoinnin kautta voidaan myös jalostaa, kehittää ja huoltaa myös yksittäisen työntekijän hyvinvointia. Paras tiimihenki syntyy kuitenkin yleensä silloin, kun saavutetaan yhdessä jotain, menestytään yhdessä oikeassa työssä.

Suurin osa vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä että he voivat antaa palautetta työstään ja lähes sama määrä vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että saa tarpeeksi palautetta työstään, sekä riittävästi tietoa työtä koskevista asioista ja muutoksista. Palautteen antaminen ja saaminen on tärkeä osa työtyytyväisyyden kokonaisuutta. Sisäisen tiedottamisen perusajatuksena on avoin ilmapiiri, jossa voidaan ajatella, että kaikkien yritykseen liittyvien henkilöiden tulisi olla tietoisia siitä, mitä yritys tekee, miten sillä menee ja mitä kehityshankkeita sillä on menossa. Lisäksi oman päivittäisen työn tekeminen helpottuu kun on ajan tasalla yrityksessä tapahtuvista asioista. Vastaajat eivät olleet samaa eivätkä eri mieltä siitä että työyhteisön ilmapiiri on avoin sekä siitä että tiedonkulku toimii moitteettomasti työyhteisössä. Keskeinen osa työpaikan hyvinvointia on sen ilmapiiri, joka myös kattaa tiedon kulun sekä tiedon saannin. Tähän voi myös vaikuttaa yksittäinen työntekijä omalla panoksellaan.

Vastaajat eivät varsinaisesti olleet kokeneet työuupumusta eikä työtä koettu stressaavaksi. Yksilötasolla se miten jaksotamme vuorokautemme työn, vapaa-ajan ja levon osalta vaihtelee suuresti. Tämä jättää vääjäämättä jälkensä kunkin yksilön voimavaroihin ja päivittäiseen hyvinvointiin. Ihminen tarvitsee voimavaroja ja energiaa jaksamiseensa, työiloon sekä onnellisuuteen.

Vastausten perusteella voidaan todeta, että vastaajat kokivat olevansa osa työyhteisöä ja työilmapiiri koettiin avuliaksi. Vastaajien työssä jaksaminen oli hyvällä tasolla ja he eivät kokeneet työtä stressaavaksi eivätkä kärsineet työuupumuksesta. Palautteen antamisessa ja saamisessa löytyi kehitettävää, kuten myös tiedonkulussa. (Kuvio 7.)

Palkitseminen jakoi mielipiteitä eniten, väittämien: onko palkitseminen oikeudenmukaista, onko palkitseminen johdonmukaista sekä motivoiko se työntekijään työssään, keskiarvoksi muodostui alle 3,5. Palkitseminen ei toimi irrallaan muusta toiminnan kokonaisuudesta, vaan johto ja esimiehet voivat käyttää sitä keskeisenä työkalunaan. Palkitsemista kehittämällä voidaan avata uusia ovia ja vaikuttaa myönteisesti koko organisaation toimintaan. Mielipiteitä jakoi myös väittämät ovatko palkitsemisperusteet selkeät ja onko palkkausjärjestelmä toimiva. Vastaajat olivat jokseenkin eri mieltä siitä, onko palkkaus kilpailukykyinen. Vastaajat eivät myöskään olleet täysin tyytyväisiä yrityksen palkitsemisjärjestelmään. Palkitsemisjärjestelmä koostuu palkit-

semistavasta sekä siihen liittyvistä toteutustavasta ja kehittämistavasta. Palkitsemistapa on palkitsemisjärjestelmän rakenne ja ydin. Se on suunnitelma siitä mitä ja kuinka paljon maksetaan (tai jaetaan), millä perusteella ja kenelle.

Vastausten perusteella voidaan todeta, että palkitseminen jakoi vastaajien mielipiteitä eniten. Palkitsemisjärjestelmässä ja palkkauksessa koettiin kehittämisen tarpeita. (Kuvio 8.)

Vastausten perusteella eniten myyntitiimin työntekijöiden työmotivaatiota lisäsi asiakailta saatu positiivinen palaute. Mukavat työtoverit sekä palkka ja palkkausjärjestelmä motivoivat myös suurinta osaa vastaajista. (Kuvio 9.) Vaikka kuvion 8 perusteella palkitseminen jakoi mielipiteitä, oli se silti yksi eniten työmotivaatiota lisäävistä seikoista. Kyselystä saatujen vastausten perusteella eniten työmotivaatiota vähensi kiire. (Kuvio 10.) Tämän myyntitiimin työssä kiire ja tietty hektisyys ovat osana päivittäistä työrytmiä, jota määrittää asiakkaan tarpeet, toimitusajat, reittien sulkuajat varsinkin kun puhutaan tuotteiden myynnistä 24 tunnin rytmissä. Kuviosta 7 on nähtävissä että vastaajat kuitenkin kokivat saavansa tarvittaessa apua työkavereiltaan, josta on hyötyä kiireellisten tilanteiden hoitamisessa, kenenkään ei tarvitse jäädä yksin vaan apua löytyy. Työmotivaatiota vähensivät myös epäystävälliset työtoverit ja epäoikeudenmukainen kohtelu työyhteisössä. (Kuvio 10.) Avoimeen vastauskohtaan tuli myös vastaus, jossa painotettiin työntekijöiden eriarvoisuutta, eli epäoikeudenmukainen kohtelu työyhteisössä vähensi tässäkin tapauksessa työmotivaatiota.

Tiiviit sosiaaliset suhteet voivat saada aikaan ei-toivottavia ilmiöitä, kuten kiusaamista, kateutta ja kuppikuntaisuutta. Sosiaalista pääomaa lisäävät vastavuoroisuus, luottamus, yhteiset arvot ja aktiivinen toiminta kaikkien hyväksi. Tämän vuoksi työpaikoilla kannattaisi kannustaa sellaiseen toimintaan, joka lisää suvaitsevuuutta, luottamusta ja vastavuoroisuutta sekä työntekijöiden kesken ja myös työntekijöiden ja esimiesten välillä.

Yhteenvedona voidaan sanoa että Yritys X:n myyntitiimin työmotivaatio taso oli hyvä, tavoitteet olivat selkeät, työstä nautittiin ja siellä myös viihdyttiin. Mielipiteitä jakoi palkka ja palkitsemisjärjestelmä sekä työntekijöiden eriarvoisuus.

Mielestäni työlle asetetut tavoitteet saavutettiin melko hyvin. Kyselyyn tuli vastauksia hyvin ja niiden pohjalta pystyttiin löytämään vastaus niin tutkimustavoitteelle kuin osatavoitteillekin. Kokonaisuudessa tutkimuksen kulku eteni hyvin. Työtä oli mukava tehdä, tutkimuksen aihe oli mielenkiintoinen ja itseä kiinnostava, työskentelin myös kyseisessä yrityksessä samaan aikaan kun tein tutkimusta, joka antoi oman perspektiivinsä työlle. Arvioitaessa tutkimuksen onnistumista koen sen onnistuneen ihan hyvin. Muutamia asioita voisi nyt tehdä toisin, kuten kysymyslomaketta olisi voinut hioa vähän enemmän ja teoriaosuudessa käyttää enemmän lähdemateriaalia sekä ulkomaalaisia lähteitä.

9 TOIMINTASUOSITUKSET

Tutkimustulosten perusteella Yritys X:n myyntitiimin työmotivaation on hyvällä pohjalla. Työntekijät tiesivät työnsä tavoitteet, työtä arvostettiin, se koettiin tärkeäksi ja työssä viihdyttiin. Työntekijät kokivat oman työmotivaationsa oleva hyvällä tasolla, joten jatkossa yrityksen kannattaa keskittyä ylläpitämään työmotivaatiota. Työhyvinvointi ja työtyytyväisyys ovat prosesseina jatkuvia ja vaativat täten jatkuvaa kehittämistä. Yritys järjestää myyntitiimilleen erilaisia koulutuksia ja virkistymishetkiä, on suositeltavaa pitää ne suunnitelmissa jatkossakin. Unohtamatta työntekijän omaa panosta työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen, kaikki lähtee työntekijästä itsestään.

Työntekijät kokivat saavansa tarvittaessa apua työtovereiltaan, he saavuttivat mielestään työnsä tavoitteet, jaksoivat työssään hyvin ja kokivat olevansa osa työyhteisöä. Kehittämistä vaatii palautteen saaminen ja antaminen sekä tiedonkulku työyhteisössä. Työssä jossa muutoksia ja informaatiota tulee miltei päivittäin on hyvä priorisoida tiedot tärkeysjärjestykseen. Tarvittaessa esimiehet voivat käydä ne läpi alustensa kanssa, esim. viikkopalaverissa.

Kuten jo edellä mainittiin, jakoi palkitseminen vastaajien mielipiteitä eniten. Palkka ja palkitsemisjärjestelmä lisäsivät työmotivaatiota mutta työntekijät eivät olleet nii-

hin täysin tyytyväisiäkään. Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisikin tutkia enemmän työntekijöiden suhtautumista palkitsemiseen ja selvittää miksi se jakoi mielipiteitä eniten. Mielestäni ei olisi pahitteeksi kerrata työntekijöiden kanssa yrityksen palkitsemistavat ja se mistä palkka ja tulospalkkio koostuvat, koska myös epätietoisuus saattaa aiheuttaa eriäviä mielipiteitä.

Vastaajat kokivat kiireen, epäystävällisten työtovereiden sekä epäoikeudenmukaisen kohtelun työyhteisössä vähentävän työmotivaatiota eniten. Aikaisemmin jo mainittiinkin, että kiire kuuluu olennaisesti tähän työhön, silti toimintasuosituksina voidaan ehdottaa töiden uudelleenjärjestelyä tai jakamista. Voisiko myyjä jolla on erittäin kiire esim. maanantaiaamuisin jakaa töitään toiselle jolla on vastaavasti hiljaisempaa? Myös tiedon jakaminen työntekijöiden kesken olisi suositeltavaa, jolloin tietyt asiat ja osaaminen ei jäisi vain joidenkin ihmisten taakse. Tällä voitaisiin myös ehkä vähentää eriarvoisuuden tunnetta työyhteisössä. Pienillä muutoksilla voitaisiin myös saada toivottua vaihtelua työhön, edellyttäen että muutokseen ollaan valmiita.

Esimiehet voisivat ottaa seuraavassa kehityskeskustelussa puheeksi alaistensa kanssa tuon epäoikeudenmukaiseksi koetun kohtelun työyhteisössä, uskon että sitä kautta päästään paremmin perille ongelmaan, koska jokainen työntekijä kokee sen eri tavalla.

LÄHTEET

- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkkala, A. 2005. Palkitse taitavasti. Helsinki: WSOY.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Heiske, P. 2001. Hyvinvointia työyhteisöön. Helsinki: Yrityskirjat.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2003. Tilastolliset menetelmät. Helsinki: WSOY.
- Ikäheimo, S., Löyttyniemi, T. & Tainio, R. 2003. Ylimmän johdon palkitsemisjärjestelmät. Helsinki: Talentum.
- Juholin, E. 2001. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Infonviestintä Oy.
- Kokonaho, T. 2011. Myynnin ajokortti. Helsinki: Kauppakamari.
- Korkeamäki, A., Lindström, P., Ryhänen, P., Saukkonen, M. & Selinheimo, R. 2002. Asiakasmarkkinointi. Helsinki: WSOY.
- Kotler, P., H. Kartajaya & Setiawan, I. 2011. Markkinointi 3.0 Tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeisyyteen. Helsinki: Talentum.
- Leskinen, T. & Hult, H-M. 2010. Kokonaisvaltainen hyvinvointi. Helsinki: Tammi.
- Manka, M-L. 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. EU: UNIpress.
- Otala, L. 2003. Hyvinvointia työpaikalle – tulosta toimintaan. Helsinki: WSOY.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Helsinki: WSOYpro.
- Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.
- Rope, T. 2009. Perusmyyjästä supermyyjäksi. Keuruu: Infor Oy.
- Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Talentum.
- Vartiainen, M. & Kauhanen, J. 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY.
- Vahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.
- Virtanen, P. 2010. Markkinoi ja myy oikein. Helsinki: WSOYpro.

Vuokko, P. Markkinointiviestintä - merkitys, vaikutus ja keinot. 2002. Helsinki: WSOY.

Viitala, R. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. 2009. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Työtyytyväisyyskysely Yritys X:n myyntitiimille.

Hei!

Opiskelen liiketaloutta Satakunnan ammattikorkeakoulussa ja teen opinnäytetyötäni työtyytyväisyydestä ja sen vaikutuksesta työmotivaatioon. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Kyselyn tulosten perusteella voidaan selvittää mitkä asiat ovat työyhteisössä kunnossa ja mitkä mahdollisesti vaativat kehittämistä.

Toivoisin, että ehdit käyttää hetken aikaasi ja vastata työtyytyväisyyskyselyyn. Kyselylomakkeet käsitellään luottamuksellisesti eikä vastaajaa pysty tunnistamaan lomakkeen perusteella.

Kyselyyn vastaaminen vie muutaman minuutin ja vastausaikaa on 14.9.2012 asti.

Kiitos vastauksistanne jo etukäteen!

Kerron mielelläni lisätietoja tarvittaessa.

Ystävällisin terveisin,

Pirjo Koivunen
pirjo.koivunen@student.samk.fi
Liiketalous Rauma
Satakunnan ammattikorkeakoulu

Arvioi mielipiteesi alla olevista väittämistä. Vastauksissa käytetään asteikkoa 1-5, 1 täysin eri mieltä ja 5 täysin samaa mieltä, sekä 0 en osaa sanoa. Kiitos ajastasi!

		Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Työn sisältö, tavoitteet ja arvot							
1.	Arvostan työtäni	1	2	3	4	5	0
2.	Koen työni tärkeäksi	1	2	3	4	5	0
3.	Työni on mielenkiintoista	1	2	3	4	5	0
4.	Viihdyn työssäni	1	2	3	4	5	0
5.	Saan riittävästi vastuuta työssäni	1	2	3	4	5	0
6.	Työpanostani arvostetaan työyhteisössäni	1	2	3	4	5	0
7.	Tiedän työni tavoitteet	1	2	3	4	5	0
8.	Koen minulle annetun työmäärän oikeaksi	1	2	3	4	5	0
9.	Olen tyytyväinen työtehtäviini	1	2	3	4	5	0
10.	Haluaisin työni olevan haasteellisempaa	1	2	3	4	5	0
11.	Minulla on hyvä työmotivaatio	1	2	3	4	5	0
12.	Koen minulle annetut henkilökohtaiset tavoitteet realistisiksi	1	2	3	4	5	0
13.	Työni on vaihtelevaa	1	2	3	4	5	0
14.	Haluaisin työni olevan vaihtelevampaa	1	2	3	4	5	0
15.	Työyhteisöni motivoi jaksamaan työssäni	1	2	3	4	5	0

		Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Työilmapiiri, työyhteisö ja tiedonkulku							
16.	Koen työni stressaavaksi	1	2	3	4	5	0
17.	Jaksan työssäni hyvin	1	2	3	4	5	0
18.	Saavutan mielestäni työlleni asetetut tavoitteet	1	2	3	4	5	0
19.	Olen kokenut työuupumusta	1	2	3	4	5	0
20.	Työyhteisön ilmapiiri on avoin	1	2	3	4	5	0
21.	Tunnen olevani osa työyhteisöä	1	2	3	4	5	0
22.	Työntekijöiden välinen viestintä on hyvällä tasolla	1	2	3	4	5	0
23.	Saan tarvittaessa apua työkavereiltani	1	2	3	4	5	0
24.	Saan tarpeeksi palautetta Työstäni	1	2	3	4	5	0
25.	Voin antaa tarpeeksi palautetta	1	2	3	4	5	0
26.	Tiedonkulku toimii työyhteisössäni moitteettomasti	1	2	3	4	5	0
27.	Saan riittävästi tietoa työtäni koskevista asioista ja muutoksista	1	2	3	4	5	0

Palkitseminen

28.	Koen palkkausjärjestelmän toimivaksi	1	2	3	4	5	0
29.	Palkitseminen on oikeudenmukaista	1	2	3	4	5	0
30.	Palkitseminen on johdonmukaista	1	2	3	4	5	0
31.	Palkitsemisperusteet ovat mielestäni selkeät	1	2	3	4	5	0
32.	Palkkaus motivoi minua työssäni	1	2	3	4	5	0
33.	Koen palkkauksen olevan kilpailukykyinen	1	2	3	4	5	0
34.	Olen tyytyväinen yrityksen palkitsemisjärjestelmään	1	2	3	4	5	0

Valitse alla olevista kolme asiaa, jotka lisäävät työmotivaatiotasi eniten:

1. Työ itsessään
2. Mahdollisuus kehittyä ammatillisesti
3. Palkka ja palkkausjärjestelmä
4. Esimiehen palaute
5. Hyvä ja kannustava työyhteisö
6. Asiakkailta saatu positiivinen palaute
7. Työn ja arjen tasapainottaminen
8. Työsuhde-edut
9. Mukavat työtoverit
10. Hyvä tiedonkulku
11. Joku muu, mikä? _____

Valitse alla olevista kolme asiaa, jotka vähentävät työmotivaatiotasi eniten:

1. Liian suuri työmäärä
2. Kiire
3. Palkka ja palkkausjärjestelmä
4. Työn rutiinit
5. Epäselvät työtavoitteet
6. Asiakkailta saatu negatiivinen palaute
7. Epäoikeudenmukainen kohtelu työyhteisössä
8. Asema työyhteisössä
9. Epäystävälliset työtoverit
10. Puutteellinen tiedonkulku
11. Joku muu, mikä? _____

Jäikö jotain kysymättä? Sana on vapaa ja mielipiteesi työmotivaatiosta, siihen vaikuttavista seikoista sekä sen kehittämisestä on tärkeä:

Vastaajan tiedot:

Ikä:

- | | |
|--------------------------|-------------------|
| <input type="checkbox"/> | Alle 26 – vuotias |
| <input type="checkbox"/> | 26–35 -vuotias |
| <input type="checkbox"/> | 36–45 -vuotias |
| <input type="checkbox"/> | 46 – 55 – vuotias |
| <input type="checkbox"/> | 56–65 -vuotias |
| <input type="checkbox"/> | Yli 55 – vuotias |

Työuran pituus:

- | | |
|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | 0-2 -vuotta |
| <input type="checkbox"/> | 2-5 - vuotta |
| <input type="checkbox"/> | 5-10 - vuotta |
| <input type="checkbox"/> | 10-15 - vuotta |
| <input type="checkbox"/> | 15-20 - vuotta |
| <input type="checkbox"/> | yli 20 vuotta |

Kiitos vastauksistanne!